



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provádění strategické analýzy firmy Vesna Interiors, s. r. o.

Realization of Strategic Analysis of the Vesna Interiors, s. r. o. Firm

Student: Bc. Tereza Daňková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Daňková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Provádění strategické analýzy firmy Vesna Interiors, s.r.o.**  
**Realization of Strategic Analysis of the Vesna Interiors, s.r.o. Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika zkoumané firmy
  4. Strategická analýza firmy
  5. Vyhodnocení, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.  
VEBER, Jaromír et al. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Provádění strategické analýzy firmy Vesna Interiors, s. r. o. vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jarmila Adamce, Ph.D. a uvedla jsem všechny použité zdroje.

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Bc. Tereza Daňková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Teoretická východiska strategické analýzy .....</b>	<b>7</b>
2.1 Strategické myšlení .....	8
2.2 Strategické řízení .....	9
2.3 Analýza okolního prostředí podniku .....	10
2.2.1 Analýza vnějších vlivů z makroprostředí .....	11
2.2.2 Analýza vnějších vlivů z mikroprostředí .....	12
2.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti .....	13
2.3.1 Marketingové a distribuční faktory .....	14
2.3.2 Finanční a rozpočtové faktory .....	16
2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby .....	22
2.3.4 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	22
2.3.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	23
2.5 SWOT analýza .....	24
2.6 Formulace strategie .....	26
2.7 Volba optimální strategie .....	31
2.8 Realizace strategie .....	32
2.9 Vyhodnocení strategie .....	33
<b>3 Charakteristika zkoumané firmy .....</b>	<b>34</b>
<b>4 Strategická analýza firmy .....</b>	<b>36</b>
4.1 Analýza vnějších vlivů z makroprostředí .....	36
4.2 Analýza vnějších vlivů z mikroprostředí .....	41
4.3 Interní analýza .....	47
4.3 SWOT analýza .....	50

4.4 GE matice .....	53
<b>5 Vyhodnocení, návrhy a doporučení .....</b>	<b>56</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>60</b>
Seznam použité literatury .....	61
Seznam zkratk.....	65
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam obrázků</b>	
<b>Seznam tabulek</b>	
<b>Seznam vzorců</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

V dnešním turbulentním prostředí je pro firmy velmi obtížné obstát v konkurenčním boji. Spousta společností je nucena ukončit svou podnikatelskou činnost, protože nedokáží zaujmout své zákazníky. Jestliže má společnost na trhu uspět, je třeba se odlišit od konkurence a být něčím jedinečný. Pro obstání v konkurenčním boji je nezbytné nalézt konkurenční výhodu, tedy nabídnout zákazníkům něco, co konkurence nemá. Často nestačí jenom znalost slabých stránek a jejich eliminace. Podniky by měly hledat způsoby, jak i nadále růst a využívat své silné stránky, předvídat změny a posléze je využít ve svůj prospěch.

Každá společnost by měla mít vypracovanou podnikatelskou strategii a neustále ji rozvíjet. Absence strategie může společnost uvrhnout do nekontrolovatelného víru konkurenčního boje. Nežádoucím výsledkem může být i zánik celé společnosti. Strategie podniku je zásadním a nezbytným dokumentem zajišťující rámec činností společnosti pro dosažení určitého cíle. Strategické řízení zahrnuje formulaci podnikatelské strategie i cílů. Zvolená strategie podniku je základem úspěchu či neúspěchu podnikání. Strategická analýza nabízí celkovou analýzu společnosti, z níž firma čerpá informace důležité pro její další rozvoj. Tyto informace se týkají jak vnitřního, tak vnějšího okolí podniku.

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti a na jejím základě formulovat návrhy strategických alternativ. Dále v práci bude poukázáno na výhody a silné stránky společnosti. Na základě zjištěných slabých stránek firmy budou provedeny návrhy a doporučení. Práce je členěna na dvě základní části – teoretickou a praktickou část.

V první části jsou teoreticky vymezeny pojmy, jako je strategie, konkurenční výhoda, strategické řízení a strategická analýza. Také zahrnuje teoretický popis jednotlivých analýz, jež by se měly stát oporou pro praktickou část práce.

Praktická část práce začíná charakteristikou samotné společnosti, tedy společnosti Vesna Interiors, s. r. o. Vybraná společnost je ryze českou společností se sídlem ve Veselí nad Moravou. Společnost se může pyšnit dlouholetou tradicí ve výrobě nábytku. Zabývá se zakázkovou výrobou nábytku a kompletací interiérových celků pro vybavení hotelů, restaurací, státních institucí, kancelářů, bytového vybavení, dle návrhů architektů a designerů. Své zákazníky má v tuzemsku i v zahraničí.

Následovat bude analýza vnějšího prostředí, se kterým podnik přichází do kontaktu. Pro tuto oblast byla zvolena metoda PEST analýzy. Pro analýzu blízkého okolí, kam se řadí



faktory, které přichází do kontaktu s podnikem, byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Poslední analyzovanou oblastí je vnitřní prostředí firmy, kde budou popsány zdroje podniku a použita finanční analýza. Výsledné získané informace budou uvedeny ve SWOT matici, která slouží jako základ při tvorbě budoucích strategií.

Poslední část práce bude obsahovat návrhy a doporučení vycházející z výše popsaných a vytvořených analýz.

## 2 Teoretická východiska strategické analýzy

Při posuzování strategického myšlení si uvědomujeme, jak tento fenomén prošel odlišnými fázemi a sémantickými kontexty. Například slovo **strategie** má několik významů, bez toho aniž by ztratil své sémantické kořeny. Původně toto slovo znamenalo velící činnost nebo vedení armády v době války. Poté se význam slova přesunul do oblasti managementu, kde je spojován s řídicím procesem v podnikatelských oblastech. Vzhledem k tomu, že strategie představuje důležitý nástroj pro podnikání, její hlavní cíl zahrnuje přípravu organizace čelit nepřátelskému prostředí. Za tímto účelem systematicky a objektivně využívá dovedností a kvalifikace vnitřních zdrojů podniku. (Mainardes, Ferreira, Raposo, 2014).

Podle Vebra (2009, s. 44) „*Strategie svoji povahou představuje jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jedná se o záměry co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod.*“

Strategický management se zabývá oblastí řízení, která je zaměřena na dlouhodobé plánování organizace jako celku nebo její části. Konečný a Gregušová (2012) označují strategický management jako nepřetržitý proces skládající se z následujících kroků:

- průzkum externího a interního prostředí obklopujícího podnik,
- formulace strategie a taktiky,
- plány a implementace strategie,
- zpětná vazba v cyklu strategického managementu (kontrola, hodnocení).

Kovář (2008, s. 29) uvádí, že „*poslání vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce, které by měl plnit*“. Dále vymezuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. **Poslání** organizace by mělo korespondovat se základními představami zakladatelů firmy týkajícími se výrobků, které budou vyrábět, poskytovaných služeb, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Prostřednictvím poslání vlastníci a top management firmy dávají veřejnosti signály o existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických záměrech.

Na základě představ zakladatelů o působení podniku je vhodné, aby byla výstižným způsobem definována **vize** podniku. Lhotský (2010) uvádí, že vize představuje firemní filozofii, která by se měla vejít do jedné věty. Jednoduchým způsobem tak vyjadřuje základní myšlenku daného podnikání a přístup podniku k zákazníkovi. Na jejím základě lze formulovat konkrétní podnikové principy představující základní pilíře fungování firmy. Vhodně definovaná vize podniku je důležitým faktorem pro prezentaci firmy vnějším směrem vůči

zákazníkům. Může se stát také podstatným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance.

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecnými vývojovými trendy se podle Keřkovského (2006) rozumí například internacionalizace, globalizace, intelektualizace, informatizace a ekologizace. Pokud jsou tyto trendy náležitě zohledněny managementem při strategickém rozhodování, mohou se stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání. V opačném případě mohou pro firmu představovat hrozbu.

**Konkurenceschopnost podniku** je základní vlastností každého úspěšného podniku, který chce ve svém oboru dlouhodobě vynikat. Lze ji dosáhnout prostřednictvím systematického hledání a nacházení konkurenčních výhod. Lhotský (2010) tvrdí, že ve vyspělých tržních ekonomikách existuje v mnoha odvětvích přebytek nabídky nad poptávkou. Proto podnik, který chce dlouhodobě maximalizovat zisk, musí ostatní podniky převyšovat v něčem, co ocení zákazníci. Nejúspěšnější je ten subjekt, kterému se podaří uplatnit určitou konkurenční výhodu a získat tak převahu nad ostatními subjekty.

To, čím se podnik odlišuje od ostatních firem ve stejném oboru, nazýváme **konkurenční výhodou**. Dostatečně silná výhoda může zajistit náskok před ostatními podniky. Mezi nejčastější konkurenční výhody patří například nižší ceny, nadstandardní možnosti dodání, doprava zdarma, rychlé reakce a vyřízení objednávky, zákaznická linka, věrnostní programy, nadstandardní reference nebo získaná ocenění.

Management podniku by měl tedy systematicky vytvářet konkurenční výhody, které zvyšují konkurenceschopnost nabízených produktů a tím i podniku samotného. Významným zdrojem informací a podnětů pro vytvoření konkurenčních výhod je kvalitně provedená strategická analýza podniku.

## **2.1 Strategické myšlení**

Všeobecně je strategické řízení považováno za jednu z důležitých podmínek úspěchu podniku. Schopnost manažerů strategicky myslet je klíčovou kompetencí firmy.

Základní principy strategického myšlení podle Kováře (2008):

- princip variantnosti strategií – znamená, že strategie podniku musí být vypracována ve více variantách, tyto varianty musí být kompatibilní,

- princip permanentnosti prací na tvorbě strategie – princip založen na skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí (např. sledování faktorů ovlivňujících strategii),
- princip celosvětového systémového přístupu – vzájemná propojenost současného světa vede k nutnosti znalostí z mnoha oblastí, strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědecko-technického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa,
- princip tvůrčího přístupu – za důležitý je zde považován aktivní a tvůrčí přístup ke změnám, podniky by měly přicházet s novými myšlenkami a nápady,
- princip interdisciplinarity – při vytváření strategie jsou využívány poznatky a metody všech vědních oborů,
- princip vědomí práce s rizikem a časem – vychází ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost, vznik rizika je možné snížit vypracováním více variant a systematickým studiem informací,
- princip koncentrace zdrojů – každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje, ať už finanční, hmotné nebo lidské.

## 2.2 Strategické řízení

Současné podnikatelské prostředí se neustále mění. Jak tvrdí Malloya (2007), schopnost organizace soutěžit vyžaduje vysoce komplexní řízení a kvalitní vedení. Dnešní globální prostředí vyžaduje, aby organizace měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se budou ubírat. Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů.

Proces strategického řízení je způsob, jakým vrcholoví manažeři formulují a uskutečňují závažná rozhodnutí. Smyslem těchto rozhodnutí je řešení vzájemného postavení ve vztahu s jiným subjektem. Závažná rozhodnutí trvale ovlivňují výkon organizace. Strategické řízení se zabývá aktivitami, které se zaměřují na budoucí rozvoj podniku. Ke strategickému rozhodnutí dochází pomocí předložení důkladných podnikových plánů, analýzami a prognózami. Styl strategického rozhodování firem nelze označit jako jediný správný, neboť každá organizace vyžaduje jiný přístup. Tak jako se podniky liší svou velikostí, delegováním pravomocí nebo odvětvím, ve kterém se pohybují, liší se také styly strategického rozhodování. (Kovář, 2008).

Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti prováděné organizací jako reakcí na změny ve vnějším prostředí. Některé strategické akce mohou být krátkodobé a mohou zahrnovat víc než samotné plánování. Tichá, Hron (2003) vymezují rozdíl mezi strategickým řízením a strategickým plánováním. Plánování je většinou založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou na podnik působit v budoucnu stejně jako v minulosti. Na rozdíl od toho tvorba strategie začíná otázkou, jakou činností by se podnik měl zabývat a jaké cíle si stanovit. Strategické rozhodování je tedy rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde podnik nyní je) do bodu B (kde se má podnik nacházet v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje podrobnosti postupu z bodu A do bodu B.

Analýza je základem a jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Podle Sedláčkové (2000) to znamená, že postupuje od celku k částem a složkám, ze kterých se celek skládá a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferenciovaného celku. **Cílem strategické analýzy** je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

### **2.3 Analýza okolního prostředí podniku**

Externí analýza je nutná k tomu, abychom si byli vědomi vlivů okolí a byli lépe informováni o situaci, ve které se naše firma nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Zároveň tento proces neustále ověřuje správnost naší analýzy.

Analýza okolí se tedy zabývá identifikací a rozбором faktorů podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se zejména na vliv trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětví.

Bělohlávek (2006) uvádí, že společnost se může nacházet v dynamickém nebo turbulentním prostředí. V podmínkách dynamického prostředí by měli manažeři brát v úvahu nejenom současný stav, ale hlavně se zaměřit na budoucí stav prostředí. To mohou dělat buď intuitivně, nebo systematicky pomocí strukturovaného přístupu, např. plánování scénářů. Pro manažery to znamená identifikaci pravděpodobných změn v budoucnosti, které mohou

ovlivnit společnost a vypracování různých strategických pohledů a plánů, jak jim čelit nebo je využít. Firmy nacházející se v turbulentním prostředí kladou větší důraz na přípravu na vnější změny, než na používání různých modelů předvídání vývoje. Části organizace mohou být změnami zasaženy různě. Proto je potřebné rozšíření pravomoci směrem dolů a naučit celou společnost vnímat okolní prostředí a řídit změny.

### 2.2.1 Analýza vnějších vlivů z makroprostředí

PEST analýza je jedním z nejčastěji používaných analytických nástrojů pro hodnocení externích makroekonomických faktorů vztahujících se k dané situaci. Akronym PEST je zkratkou pro politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Analýza může pomoci určit, jaký budou mít tyto faktory vliv na výkon a činnost podnikání v dlouhodobém horizontu (Makos, 2013).

Za nejlepší výsledek PEST analýzy se považuje to, že společnost je schopna činit správná rozhodnutí ve správný čas a na základě analýzy různých faktorů. Další výhodou je, že analýza může pomoci při předvídání budoucnosti při pohledu na současnost. Společnost tak bude připravena k řešení budoucích výzev, ať už v podobě příležitostí nebo hrozeb, které by mohly poškodit podnikání (Arlene, 2014).

Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace. Posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase, poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost, jak uvádí Veber (2009).

Mezi **politicko-právní faktory** patří politická orientace vládní reprezentace, antimonopolní opatření, politika zdanění, liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění), sociální politika, legislativa podnikatelského sektoru, legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu a ochrana životního prostředí.

**Ekonomické faktory** zahrnují trendy vývoje hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míru inflace, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií, množství peněz v oběhu, spotřeba, výši investic.

Do **sociálních faktorů** řadíme demografický vývoj a vývoj životní úrovně obyvatelstva, míru vzdělanosti, sociální legislativu, mobilitu pracovní síly, přístupy k práci,

rozdělení příjmů, životní styl, postoje k práci a volnému času, charakteristiku spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé.

Skupina **technických faktorů** se soustředí na vládní podporu vědy a techniky, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu, výši výdajů na výzkum, nové technologické aktivity a jejich priority, obecnou technologickou úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu a rychlost morálního zastarání.

### 2.2.2 Analýza vnějších vlivů z mikroprostředí

Vnější okolí má i své mikroprostředí, kterým je myšleno zejména odvětví, ve kterém firma působí. Vlivy a okolnosti prostředí firma může svojí činností ovlivnit. K rozpoznání těchto vlivů slouží Porterův model pěti sil. S pomocí tohoto modelu je možné vydefinovat konkurenční pozici firmy oproti potenciálním i současným konkurentům. Jedná se o následující síly:

- hrozba nástupu substitučních produktů,
- hrozba nástupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- síla konkurence mezi stávajícími konkurenty.

Keřkovský (2006) tvrdí, že **hrozba substitutů** je snižována, pokud neexistují k danému výrobku blízké substituty a pokud jsou splněny některé z podmínek, např. firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, firmy nabízející substituty příliš nezvyšují svou nabídku v důsledku špatných distribučních kanálů nebo omezených výrobních zdrojů, náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké, cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

Vstup **nových konkurentů** do odvětví sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou podporovány zdroji a schopnosti. Míra hrozby vstupu konkurence do odvětví, ve kterém podnik působí, záleží také na tom, jaké existují bariéry vstupu do oboru. Jak uvádí Mallya (2007), bariérou může být diferenciací výrobků, očekávaná reakce od existujících firem, existence nákladových výhod plynoucích ze zkušeností, preference obchodní značky, zákaznická loajalita znesnadňující nově vstupující firmě získat zákazníky nynějších dodavatelů, kapitálové požadavky (výše nákladů na vstup do

oboru). Bariérou také může být činnost a politika státu, např. tarifní a netarifní překážky, bezpečnost státu a patenty.

**Vyjednávací síla dodavatelů** spočívá v tom, že si dodavatelé mohou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost v odvětví. Síla dodavatelů roste v případech, že se zvýší koncentrace dodavatelů, dodávají diferencovanější produkty, jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, které jsou důležité pro konečný produkt nebo v případě, že by byl zákazník donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli.

Mallya (2007) tvrdí, že **zákazníci** mají zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby mohli ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavateli. Proto odběratel může mít velký vliv na aktivity firmy, pokud existují jiné alternativy dodávek (substituty), v okolí existuje velký počet dodavatelů, nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup, menší počet zákazníků nakupuje velké množství, obor podnikání se skládá s velkého počtu malých prodejců, nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru, pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jen jednoho dodavatele, jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován a zákazníci tak mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za nulové náklady.

**Sílu konkurence** a konkurenčního okolí Keřkovský (2006) charakterizuje velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozsah rivality mezi podniky je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Rivalita firem může být vysoká, pokud se jedná o velmi málo rostoucí trh (firmy se mohou snažit udržet svoji pozici na trhu), jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví, v odvětví působí velký počet konkurentů, vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity, v odvětví existuje opakující se nebo chronický nadbytek výrobních kapacit, ziskovost odvětví je malá, výrobky nabízené různými konkurenty jsou málo diferencované a zákazníci tak příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.

## **2.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti**

Interní analýza směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí. Podle Sedláčkové (2000) tato analýza v komplexním pojetí směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Výsledky obou analýz, tj. analýzy okolí



a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.

Analýza podnikatelského prostředí je tedy rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Podle Fotra (2012) firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí zejména proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Na začátku analýz je důležité určit, zda se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla stanovena současná strategie a zda stav firemního okolí umožňuje využívat při formulaci budoucí strategie zjištěné trendy.

### 2.3.1 Marketingové a distribuční faktory

Pro jednotlivé druhy podniků může být důležitost marketingových faktorů rozdílná. Záleží především na povaze produktu a počtu zákazníků. Všeobecně platí, že důležitost marketingové politiky pro odbytovou funkci a celkovou úspěšnost podniku na trhu narůstá. Lhotský (2010) uvádí, že marketingové a distribuční faktory řeší otázku, jak co nejlépe a nejvhodněji dostat výrobek k cílovému zákazníkovi a jak ho motivovat k jeho koupi. V této oblasti hraje rozhodující roli marketingový mix, který zahrnuje soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix se skládá z faktorů, které se označují jako tzv. **4P**, tedy Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (propagace). Správná koncepce v oblasti těchto faktorů umožňuje podniku lépe reagovat na změny preferencí a přání zákazníka. Lhotský dále popisuje, co jednotlivé faktory marketingového mixu obsahují.

Základ celého podnikání představuje **produkt**, který podnikatel nabízí. Prostřednictvím produktu, výrobku nebo služby, jsou uspokojovány potřeby zákazníků. Proto hlavní vlastností nabízeného produktu musí být jeho atraktivita pro zákazníka. Mezi rozhodující komponenty produktu patří rozmanitost, jakost, design, vlastnosti, značka, balení,

velikost, služby, záruky a výnosy. Klíčová je i snaha o budování špičkového image daného produktu.

Podstatným faktorem, který ovlivňuje nákupní chování zákazníka je **cena**. Jedná se o hodnotu výrobku pro zákazníka. Je vyjádřena v penězích, za které se produkt prodává. Zahrnuje slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Důležité je nastavení správné ceny. Příliš nízká cena může mít nepříznivý vliv na vnímání značky. Existuje spojení mezi tím, co zákazník považuje za kvalitní a hodnotné, a tím, co je drahé.

**Distribuce** zajišťuje vše, co se týká cest, jimiž se produkt dostane k zákazníkovi. Odbyt produktů je často významně ovlivňován umístěním daného podniku. Při zakládání firmy je tedy podstatné, aby podnikatel dobře zvážil lokalitu a umístění daného podniku. Důležitými komponenty v této oblasti jsou distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, rozmístění, zásoby a doprava. Velký význam mají takové distribuční kanály, mezi něž patří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce. Významné jsou také logistické aspekty distribuce, jako jsou volba dopravních prostředků, optimalizace dopravních cest, dodací podmínky, řízení zásob a ochrana zboží během přepravy.

**Propagace** nabízených produktů je nutná jak při uvádění nového produktu na trh, tak pro udržování a zlepšování jejich pozice na trhu. Úkolem propagace je rozšiřování povědomí o podniku a jeho produktech a přesvědčení co největšího počtu potenciálních zákazníků ke koupi produktu. Nástrojem propagace je tzv. komunikační mix, jenž se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing. Reklama předává informace o výrobku nebo službě spotřebiteli. Jejím cílem je přesvědčit potenciálního spotřebitele, aby dal přednost určitému produktu před ostatními. Pro účely propagace je využívána podpora prodeje, která zákazníkovi sděluje, že při nákupu získají „něco navíc“. Jednotlivé akce podpory prodeje mají většinou krátkodobý charakter, ale mnohdy je docíleno dlouhodobé loajality zákazníka. Mezi nejpoužívanější formy podpory prodeje patří vzorky produktů, kupóny, odměny za věrnost, soutěže, slevy, veletrhy a výstavy. Public relations představují činnost s cílem vytváření důvěry a dobrých vztahů s klíčovými skupinami veřejnosti. Jde o posilování dobré pověsti podniku. Osobní prodej je forma prodeje, kdy podnikatel nebo obchodní zástupce přímo jedná se zákazníkem. Umožňuje navázat se zákazníkem blízké vztahy a pochopit jeho přání.

### **2.3.2 Finanční a rozpočtové faktory**

Finanční faktory podávají o podniku informace potřebné pro srovnání s konkurencí. V této oblasti je využíváno různých finančních ukazatelů, které jsou používány k provedení tzv. finanční analýzy podniku.

#### **Finanční analýza**

Finanční analýza představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Využívá řadu poměrových ukazatelů k posouzení a zhodnocení finanční situace podniku a k formulování doporučení pro jeho další vývoj. Jak uvádí Dluhošová (2008), hlavním úkolem je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku. Dále posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace firmy, zajištění prosperity, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech podnikových aktivit, se kterými se podniku prezentuje na trhu. Promítá se zde objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další podnikové činnosti.

Podle Sedláčka (2009) je finanční analýza podniku označována jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při níž se získaná data třídí, seskupují, mezi sebou navzájem poměřují, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesů podniku. Získané informace umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy a představují podklad pro rozhodování managementu organizace.

Základem posuzování finančně ekonomické situace firmy je srovnávání pomocí soustavy poměrových ukazatelů. Podle Dluhošové (2008) toto srovnávání může být prováděno vůči normě, v prostoru nebo v čase. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu.

Sedláček (2009) uvádí, že mezi základní cíle finanční analýzy patří:

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje firmy,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,

- poskytnutí informací pro budoucí rozhodování,
- interpretace výsledků budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty.

### **Poměrové ukazatele**

Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu jsou tzv. poměrové ukazatele. Jedná se o formu číselného vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Běžně se počítají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými existuje určitá souvztažnost. Poměrová analýza vychází z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Poměrové ukazatele umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Také umožňují mezipodnikové srovnávání nebo srovnávání s odvětvovým průměrem. Finanční analytik musí přihlížet i k ekonomickému okolí firmy, především k tomu, na jakém typu trhu firma působí a jaké tam má postavení.

### **Ukazatele rentability**

Mrkvička a Kolář (2006) pod rentabilitou rozumí měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Je to forma vyjádření míry zisku z podnikání. Při výpočtu ukazatelů rentability porovnáváme úhrnné údaje za celé účetní období s údaji zjištěnými k určitému datu.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu – ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad [2.1]$$

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv – poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Je-li do čitatele dosazen EBIT (zisk před úroky a zdaněním), potom ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Pokud je dosazen EAT (zisk po zdanění), ukazatel poměřuje vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s úroky, které jsou odměnou věřitelům za jimi zapůjčený kapitál.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad [2.2]$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu – míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Pro investora

je důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Bude-li hodnota ROE dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, investor se bude snažit investovat svůj kapitál jinde a podnik bude odsouzen k zániku.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [2.3]$$

ROCE – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů – slouží k prostorovému srovnávání podniků. V čitateli jsou celkové výnosy všech investorů, ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici.

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad [2.4]$$

ROS – ukazatel rentability tržeb – popisuje zisk vztažený k tržbám. Tržby představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Výkony měří výkonnost podniku, tj. jak účinně využije všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad [2.5]$$

### **Ukazatele aktivity**

Kislingarová a Hnilica (2005) uvádí, že tato skupina ukazatelů měří, jak úspěšně management podniku využívá aktiva. Ukazatel poměřuje nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), je možné tento ukazatel vyjádřit ve dvou modelech:

- obrátkovost (rychlost obrátu), která vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli,
- doba obrátu, která odráží počet dní (příp. let), po který trvá jedna obrátka.

Obrátka celkových aktiv – měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Ukazatel je používám zejména pro mezipodnikové srovnávání. Čím je jeho hodnota vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.6]$$

Doba obratu aktiv – vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Žádoucí je co nejkratší doba obratu. Hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu. Čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{celková\ aktiva \cdot 360}{tržby} \quad [2.7]$$

Obrat zásob – udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových cenách, proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Při nízkém obratu lze usuzovat, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená v účetních výkazech.

$$Obrat\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby} \quad [2.8]$$

Doba obratu zásob – udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Ukazatel je citlivý na změny v dynamice výkonů. Obecně se definuje jako poměr průměrného stavu zásob k průměrným denním tržbám. Může být i počítán pro jednotlivé druhy zásob, kdy v čitateli je uveden průměrný stav druhu zásob a ve jmenovateli jeho průměrná denní spotřeba.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrná\ zásoba}{denní\ spotřeba} \quad [2.9]$$

Doba obratu pohledávek – jedná se o průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Vypočítá se jako poměr průměrného stavu obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám. Výsledkem je počet dnů, za jak dlouhou dobu zákazník zaplatí, tedy jak dlouhou dobu jsou v těchto pohledávkách vázány finance.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad [2.10]$$

Doba obratu závazků – stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Určuje, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad [2.11]$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Podle Sovové (2012) ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Vlastníci hledají finanční páku, aby znásobily své příjmy. Za finanční páku považujeme jev, kdy za určitých podmínek, může rentabilitu vlastního kapitálu příznivě ovlivňovat vyšší podíl cizího kapitálu.

Celková zadluženost – charakterizuje finanční úroveň podniku. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku. Vyšší podíl vlastního kapitálu vede k větší bezpečnosti proti ztrátám věřitelů. Jestliže podnik disponuje vysokou celkovou zadlužeností, může být tento stav způsoben například vyššími rezervami, které si ukládá pro různé účely.

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \quad [2.12]$$

Koeficient zadluženosti – má stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel celková zadluženost v tom, že oba rostou tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku. Jedná se o významný ukazatel pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Optimálním stavem je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

$$Koeficient\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ jmění} \quad [2.13]$$

Úrokové krytí – poměrový ukazatel, který udává, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření podniku za dané účetní období. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je úroveň finanční situace ve firmě.

$$Úrokové\ krytí = \frac{HV\ za\ účení\ období + nákladové\ úroky}{nákladové\ úroky} \quad [2.14]$$

Koeficient samofinancování – je opakem k celkové zadluženosti, jejich součet = 100 %. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Koeficient je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.15]$$

### **Ukazatele likvidity**

Pod pojmem likvidita se rozumí obecná schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky. Dluhošová (2008) uvádí, že ukazatele likvidity poměřují objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přiměřenou výši se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5. Pro úspěšnou činnost je rozhodující, aby krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti podnik kryl z takových složek majetku, které jsou pro tento účel určeny, tzn., aby nevyužíval ty složky, které jsou určeny pro jiné účely. Nevýhodou ukazatele je, že zde není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity a struktura krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti.

Běžná likvidita – vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím příznivější je zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}} \quad [2.16]$$

Pohotová likvidita – poměřuje pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým dluhům tím, že jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby. Doporučená hodnota ukazatele se nachází v rozmezí 0,7 až 1,2. Výsledná hodnota může mít určitý nedostatek o výpovědi pohotové likvidity, pokud se o závazcích z poskytnutého finančního pronájmu neúčtuje do dlouhodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [2.17]$$

Okamžitá likvidita – vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu těchto závazků může být použit finanční majetek, tj. hotovost



v pokladnách, na běžných účtech a hotovost uložená v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad [2.18]$$

### 2.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze výroby a jejího řízení jsou podle Lhotského (2010) zkoumány faktory, jako je úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, flexibilita výroby z hlediska požadavku zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů, umístění vnitropodnikových jednotek, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, procesů řízení výroby a technické obsluhy výroby.

### 2.3.4 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vlastní vědecko-technický rozvoj podniku může posílit aktivity podniku. Proces rozvoje zpravidla prochází stádií základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace. Lhotský (2010) uvádí, že vědecko-technický rozvoj přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh,
- vede ke zlepšení výrobků a tím k možnostem nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.

Z praxe vychází tři základní přístupy podniků k uplatňování a přístupu k vědecko-technickému rozvoji:

- ofenzivní inovátoři – představují podniky, které nově vstupují do odvětví, mají nové myšlenky, nápady a produkty, snaží se zaplnit mezery na trhu a prosadit se,
- defenzivní následníci – nejčastěji se jedná o velké nebo největší podniky v oboru, které sledují inovátory, mají dostatek prostředků na doladění chyb, kterých se inovátoři dopouštějí,
- defenzivní imitátoři – jejich výhodou je, že nemusí vynakládat zdroje a úsilí na hledání a prosazení se na trhu, pohybují se na již zavedených a technologicky

nenáročných trzích, které se mění jen pomalu a snaží se uspokojovat potřeby zákazníků imitací již hotových řešení. (Podnikátor.cz)

### **2.3.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Tato skupina faktorů může výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Podle Keřkovského (2008) je předmětem analýzy image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, velikost podniku v rámci oboru, účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým, kvalita zaměstnanců, vztahy s odbory, účinnost systému strategického řízení a informačního systému.

Analýza podnikových a pracovních zdrojů vede k odhalení silných a slabých stránek podniku. Představuje významnou část analýzy vnitřního prostředí podniku. Mezi základní typy podnikových zdrojů Lhotský (2010) řadí:

- hmotné zdroje – stroje a zařízení, nemovitosti, dopravní prostředky,
- lidské zdroje – počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, jejich motivace a adaptabilita, kvalifikace a zkušenosti manažerů, pracovníků výzkumu a vývoje, spolupracovníků jednajících se s zákazníky,
- finanční zdroje – peněžní prostředky podniku (hotovost, vklady u peněžních ústavů, ceniny, šeky), podnikový kapitál (souhrn všech peněz vložených do celkového majetku firmy),
- nehmotné zdroje – ochrana duševního vlastnictví, technologie, patenty, licence, průmyslové vzory, registrované ochranné známky, know-how, obchodní tajemství a oblast zahrnující pověst podniku.

Při analýze pracovních zdrojů podniku management zjišťuje, zda má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, zda poskytuje přitažlivé pracovní podmínky. Podle Mallya (2007) se dále zabývá vztahy se vzdělávacími institucemi, a jestli management průběžně informuje pracovníky o rozvoji uvnitř organizace. V podstatě jde o nabídku takových pracovních míst, která jsou trvalá a která dají lidem ve firmě pocit, že jsou užiteční a vytvářejí významný přínos k úspěchu organizace. Motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci, proto se pracovníci musí umět identifikovat s organizací a být hrdí na to, že pro konkrétní organizaci pracují.

## 2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT patří k základním analýzám ve firmách a je výchozím krokem pro strategické plánování. Je jedním ze základních nástrojů strategického řízení a nástrojem dlouhodobého plánování, jelikož komplexně hodnotí a pomáhá nalézt problémy i nové příležitosti. Podle Johnové (2008, s. 258) „akronym *SWOT* je sestaven z anglických termínů:

- *S – strengths – silné stránky,*
- *W – weaknesses – slabé stránky,*
- *O – opportunities – příležitosti,*
- *T – threats – ohrožení.*“

Keřkovský (2006) uvádí, že SWOT analýza nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Může být využita také při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení. Fakta pro analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, jako například je převzetí z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, benchmarking, metodou interview, popřípadě již dříve zpracované SWOT analýzy a závěry výzkumů z této oblasti.

Analýza SWOT umožňuje organizacím identifikovat vnitřní i vnější vlivy. Hlavním cílem je pomoci firmám vytvořit vědomí o všech faktorech, pozitivních i negativních, které mohou mít vliv na strategické plánování a rozhodování.

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek společnosti. Tyto jsou v přímé kompetenci firmy a je tedy možné je poměrně snadno změnit. Při vnitřní analýze je třeba se zaměřit na pozici na trhu, personální vybavení, existenci informačního systému, technickou a technologickou úroveň, financování podniku, marketing, vztahy se zákazníky a dodavateli. Silné stránky se posuzují vzhledem ke konkurenci – v čem je firma lepší než konkurence. Za slabou stránku se považuje to, v čem firmu konkurence předešla. Cílem organizací je maximalizace silných stránek při současné eliminaci slabých stránek.

Vnější faktory se zaměřují na hodnocení příležitostí a hrozeb, které souvisí s okolním prostředím organizace. Tyto faktory leží mimo kontrolu podniku. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by mohly znemožnit rozvoj firmy nebo ohrozit její stávající pozici na trhu. Příležitosti i hrozby se mohou v průběhu času měnit, proto je vhodné je pravidelně sledovat. Při vnější analýze by se organizace měly zaměřit na společenskou situaci ve vztahu k zákazníkům, demografické vlivy, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, ekonomické

faktory, politické a legislativní vlivy a potenciální konkurenci. Příležitosti se firmy snaží maximálně využít k tomu, aby posílily svoji pozici na trhu. Hrozby je třeba minimalizovat a na jejich důsledky se dobře připravit.

Na základě získaných informací o vnitřních a vnějších stránkách podniku může management firmy volit různé typy strategií. Veber (2009) uvádí následující možné zjednodušené přístupy:

- přístup SO – využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup WO – eliminace slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup ST – využívání silných stránek k eliminaci hrozeb,
- přístup WT – snaha vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.

#### **Silné stránky:**

- pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty,
- kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu,
- přístup ke kvalitním materiálům,
- dobré finanční vztahy,
- vyspělá technologie,
- distribuční kanály,
- vyspělý tým top manažerů.

#### **Slabé stránky:**

- negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti,
- absence nezbytných zdrojů a schopností,
- chyba v rozvoji nezbytných zdrojů,
- manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi,
- neúměrné finanční zatížení,
- morálně zastaralé stroje.

**Příležitosti:**

- současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace,
- rostoucí počet obyvatel – zákazníků,
- uvedení nových technologií.

**Hrozby:**

- současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace,
- vstup silného konkurenta na trh,
- pokles počtu zákazníků,
- legislativní změny.

**2.6 Formulace strategie**

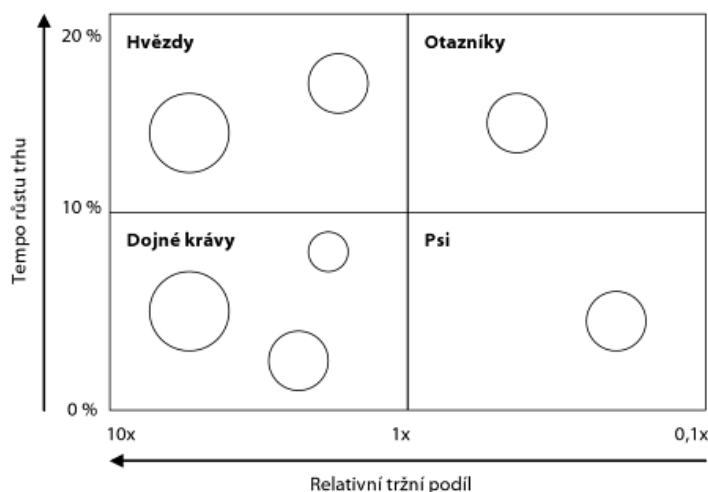
Tichá, Hron (2003) popisují formulaci strategie jako proces, jehož cílem je najít takový model chování, který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy zájmových skupin.

Management podniku na základě výsledků strategické analýzy ví, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví. Také zná specifické přednosti podniku a má potřebné informace o konkurenci. To vše je potřeba k formulaci a tvorby strategie.

**BCG matice**

Název BCG matice nebo také Bostonská matice pochází z poradenské firmy Boston Consulting Group. Matice se používá pro hodnocení portfolia produktů podniku. Její podstatou je hodnocení produktů podniku ve dvou dimenzích – míra růstu na trhu a podíl na trhu. Kombinací těchto dimenzí vzniká matice, do které se umísťují produkty z portfolia podniku.

Matice bývá někdy nazývána jako Growth-share Matrix, neboť na svých osách hodnotí rychlost růstu daného trhu, kde se výrobek nebo služba pohybuje a současnou velikost tržního podílu. Firma pak na základě zařazení do jednoho z kvadrantů přijímá příslušná rozhodnutí. Na obou osách je třeba zavést měřítko a oba ukazatele pokud možno co nejpresněji vyčíslit. Schéma jednotlivých kvadrantů znázorňuje obrázek 2.1 BCG matice.



Obr. 2.1 BCG matice (zdroj: Jakubíková, 2012)

Keřkovský (2006) popisuje kvadrant **hvězdy** jako pole, do kterého spadají výrobky, u nichž má podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je vysoký. Snahou podniku je takovéto výrobky udržet v daném poli. Udržení pozice při vysokém růstu trhu zpravidla vyžaduje vynakládání finančních prostředků, na druhou stranu prodej těchto výrobků přináší značné finanční prostředky.

Výrobky označované jako **dojné krávy** jsou charakteristické vysokým podílem na trhu s nízkou mírou růstu. V této situaci není pro podnik vhodné výrazně finančně podporovat prodej těchto výrobků, raději by se měl orientovat na sklizení zisků z prodeje výrobků.

**Otazníky** se vyznačují rychle rostoucím trhem, ale malým podílem na trhu. Jedná se o nově zaváděné výrobky na trh, kdy trh rozhodne, zda se z nich stanou dojné krávy, nebo se vyřadí.

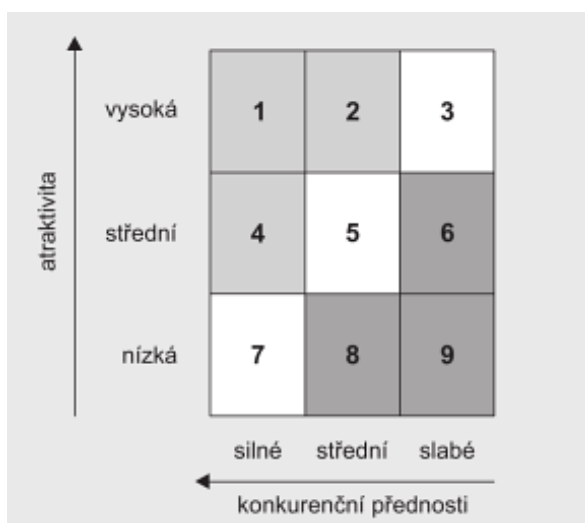
Pomalou rostoucí trh a malý tržní podíl označuje výrobky, které končí, neboli kvadrant **bídní psi**. Tyto výrobky vznikly kvůli špatným manažerským rozhodnutím nebo z dojných krav, o které nebylo dostatečně postaráno. Doba, po kterou jsou udržovány na trhu, záleží na zvážení podniku, ale je třeba je utlumit a stáhnout z trhu. I když tyto výrobky nevydělávají peníze, mohou posloužit jako forma propagace (chovani.eu).

### Matice General Electric (GE matice)

McKinsey matice (GE matice) je analytická technika používána k hodnocení postavení organizace v oboru. Tato portfolio matice sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční přednost“. Jakubíková (2008) za dílčí faktory atraktivity oboru považuje tržní růst a velikost trhu, kvalitu trhu, ziskovost oboru, stabilitu

prodeje, cenovou stabilitu, náročnost a dostupnost vstupů a situaci v okolí firmy. Mezi dílčí faktory konkurenční přednosti řadí relativní pozici na trhu, relativní výrobní potenciál, relativní výzkumný a vývojový potenciál, pozici v distribuci a efektivnosti marketingové komunikace, ziskovost a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru a relativní schopnost managementu.

Pro oba faktory jsou podle situace firmy stanovena tři pásma. Pro faktor konkurenční přednosti se jedná o pásma: „silné, střední a slabé“. Pro faktor tržní atraktivita jsou to pásma: „vysoká, střední, nízká“. Celou matici znázorňuje obrázek 2.2 GE matice.



Obr. 2.2 GE matice (zdroj: Jakubíková, 2008)

Popis jednotlivých polí:

- 1 – investovat do rozvoje,
- 2 - chránit (udržovat) pozice,
- 3 – vybírat investice do rozvoje,
- 4 – omezit rozvoj,
- 5 – sklízet,
- 6 – provést restrukturalizaci (upřednostnit tvorbu zdrojů),
- 7 – investovat uváženě,
- 8 – volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů,
- 9 – chránit a přehodnocovat (Jakubíková, 2008).

Pole 1, 2, 4 představují výhodné postavení, podniky se nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice. Firma do strategického záměru investuje, aby si udržela a zlepšila pozici.

Pole 3, 5, 7 jsou v tzv. oranžové zóně, kdy firma musí zvažovat možná rizika spojená s investováním. Proto provádí selektivní výběr a dává přednost krátkodobým investicím.

Pole 6, 8, 9 se nacházejí v tzv. červené zóně, kdy firma zpravidla neinvestuje, ale připravuje útlum nebo ukončení podnikání či likvidaci.

### **Benchmarking**

Benchmarking představuje kontinuální, systematické monitorování a hodnocení toho, jak dobře a účinně podnik vykonává služby nebo produkuje výrobky v porovnání s organizací, která představuje to nejlepší ve svém oboru. Je to proces porovnávání s konkurenty, ale také aktivní hledání nejlepších nápadů, metod a postupů, které se vztahují k podniku a mohou přispět ke zvýšení efektivnosti.

Podniky mohou pomocí benchmarkingu porozumět svým silným a slabým stránkám a stanovit cíle a strategie, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. Pomocí této metody zlepšování a učení se od druhých mohou firmy dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Cyklus Benchmarkingu:

- plánování – cílem této fáze je definovat předmět benchmarkingu na základě analýzy a pochopení potřeb zákazníků a postupů probíhajících v podniku. Je třeba rozhodnout, jak hluboce je třeba benchmarking provést. Organizace, která má v úmyslu zvýšit určité procesy, musí již na začátku definovat cíle,
- sběr dat – benchmarking je založen na srovnávání s nejlepšími společnostmi, proto je nutné shromažďovat data i od konkurence. Hledání partnera pro srovnávání je velmi důležité, ale i těžké v tom smyslu, že některé organizace se bojí poskytovat vlastní informace,
- analýza – analýza dat je prováděna na vlastní i konkurenceschopné úrovni. V této fázi je třeba nalézt odpověď na otázku „jak to dělají?“. Potom bude podnik schopen definovat „co budeme dělat“,
- adaptace – smyslem benchmarkingu není kopírování nebo emulace, ale spíš jde o provádění změny potřebné pro zlepšení procesů. Adaptace je činnost zaměřená na snižování rozdílů, které jsou uvedeny ve fázi analýzy. Nejdůležitějším krokem je vlastní správná realizace nových opatření k provedení implementačního plánu (Jetmanová, 2011).



## Strategie růstu a Ansoffova matice

Strategii růstu většinou používají podniky, jejichž výrobky jsou ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Strategie většinou vede ke změnám v oblasti podnikání, předpokládá vyšší investice s vyšší rizikovostí jejich financování. Volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a hodnocení její rizikovosti umožňuje Ansoffova matice. Jedná se o analytickou techniku používanou v marketingu a strategickém řízení. Matice zachycuje dvě dimenze. Vertikální osu trhů tvoří stávající a nové trhy, horizontální osa produktů zachycuje stávající a nové produkty, viz obrázek 2.3 Ansoffova matice.

Výrobek	Současný	Nový
	Současný	Nový
Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace

Obr. 2.3 Ansoffova matice (zdroj: Blažková, 2007)

Kombinací typů trhů a typů produktů vznikají následující čtyři typy strategií, jak uvádí Mallya (2007). Způsobem, jak zvýšit prodej existujících výrobků na existujících trzích, se zabývá **penetrace trhu**. Cílem firmy je zvýšit tržní podíl. Jedná se o nejméně rizikovou strategii, při které chce firma rozšířit aktivity bez značného rizika na současný podíl firmy na trhu. Zvýšení tržeb může být provedeno například zvýšením výdajů na podporu prodeje, reklamu nebo znovu umístěním značky.

Více riziková strategie **rozvoje trhu** je založena na principu hledání nových tržních segmentů a zákazníků, kterým nabízí své produkty. To znamená, že výrobek se nemění, ale je prodáván na novém trhu. Častými důvody, proč se firmy rozhodnou pro tuto strategii, je situace, kdy je pro firmu složité přejít na nové produkty. Dalším důvodem může být vyčerpanost existujících trhů nebo segmentů či právní omezení na daném trhu.

Strategie **rozvoje produktu** zahrnuje zavedení nového výrobku nebo služby na současné trhy. Účelem je, aby nové výrobky nahradily současné výrobky. Tato strategie je více riziková kvůli vysokým celkovým výdajům vstupů. Rozhodnutí o zavedení nového výrobku zahrnuje zvážení, zda je firma schopna poskytnout zákazníkům výhody, které

výrobek nabízí, jestli bude nový výrobek něčím odlišný a výjimečný. Strategie vyžaduje vysoké výdaje na vývoj a výzkum kvůli krátkému životnímu cyklu výrobku.

Poslední strategie **diverzifikace** je používána při kombinaci dodávání nových produktů na nové trhy. Tato strategie je do určité míry riziková z hlediska výdajů a vysoké míry neúspěchu nového výrobku. Jde o nejrizikovější variantu, neboť podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu. Pro úspěšné provedení strategie je důležitá analýza trhu.

## 2.7 Volba optimální strategie

Výběr strategie je považován za složitý rozhodovací proces. Postupným výběrem strategických alternativ a variant v průběhu tohoto procesu dochází k výběru strategie, prostřednictvím které bude dosaženo vytyčených strategických cílů. Podle Keřkovského (2006) by strategie měla být vybrána s ohledem na zmenšení strategické mezery. Výběr strategie by měl být určován zejména situací a vývojem externích a interních podmínek podniku. Dále je výběr strategie určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích apod.

Budoucí strategie by měla být vybrána vrcholovým managementem z předložených návrhů strategie. Poté by měla být zajištěna její realizace. Předložené návrhy strategie by měly být posouzeny ze tří základních hledisek – **vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost**.

Podle Lhotského (2010) **vhodnost** strategie znamená, že uvažovaný návrh strategie splňuje následující podmínky:

- návrh je konzistentní s vizí společnosti a s nadřazenými nebo navazujícími strategiemi,
- logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, tzn., že je v něm využito silných stránek podniku a tržních příležitostí a eliminuje slabé stránky a tržní hrozby,
- využití klíčových schopností, kterými podnik disponuje,
- návrh strategie nejde za hranice možného.

**Přijatelnost** strategie znamená skutečnost, že uvažovaná strategie uspokojí všechny rozhodující zainteresované skupiny, kterými jsou především zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, obchodní partneři, stát, orgány státní správy, banky apod. Keřkovský (2006) uvádí, že uvažovaná strategie v této fázi by měla být ohodnocena z pohledu kritérií, která se

zainteresovaných skupin týkají. Kritéria mohou být hodnocena například z hlediska reálnosti uvažované tržní ceny výrobků, možnosti uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti vynaložených prostředků, ziskovosti, vývoje nákladů, mezd zaměstnanosti a dopadů na životní prostředí.

**Uskutečnitelnost** strategie znamená, že strategie musí být proveditelná v praxi. Lhotský (2010) uvádí podstatné faktory uskutečnitelnosti, kterými jsou:

- možnost zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie,
- hledisko stabilního vývoje podniku,
- soulad strategie s podnikovou kulturou.

## **2.8 Realizace strategie**

Po formulování a výběru vhodné strategie nastává důležitá fáze, kterou je „vedení strategie do života“, tedy její realizace. Jestliže má být strategické plánování a řízení realizace strategie efektivní, musí být vytvořeny určité předpoklady. Například musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů. V organizaci by mělo existovat klima, které podporuje strategické plánování. Přijátá strategie by měla být rozpracována do formy navazujících plánů, programů a rozpočtů v případě, kdy manažeři jasně definují rozhodující strategické cíle, předpoklady a podmínky vyplývající z přijaté strategie (Keřkovský, 2006).

Součástí realizace strategie je její představení všem pracovníkům firmy. Pokud zaměstnanci neví, jaký cíl má přinést daná strategie, pak strategie nebude tak efektivní, jak by měla být. Důležitou částí je kontrola realizace strategie.

Ne každá formulovaná strategie je realizována. Lhotský (2010) za příčiny neúspěšné realizace strategie považuje:

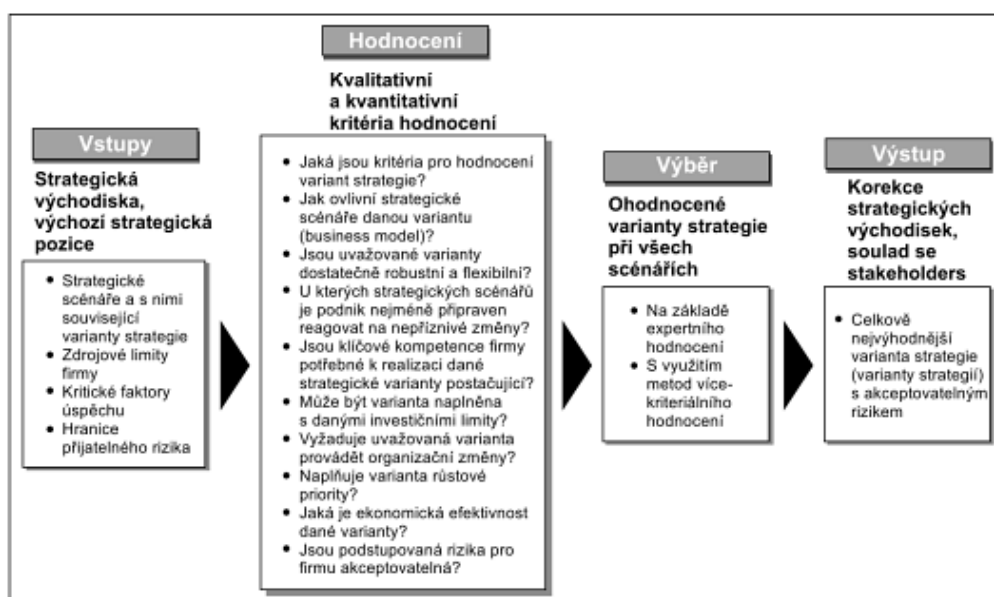
- nedostatek vůle vrcholového managementu prosazovat strategické cíle,
- nejasně formulované strategické cíle,
- nedostatečně rozpracované strategické operace a odborná neschopnost pracovníků tyto operace realizovat,
- podceňování potřeby zdrojů,
- slabá motivace zaměstnanců k realizaci strategických operací.

## 2.9 Vyhodnocení strategie

Strategické řízení zahrnuje procesy, které zahrnují manažerské rozhodování. Chybná rozhodnutí je často nemožné změnit a jejich dopad má závažné následky pro budoucí výkonnost i konkurenceschopnost podniku. Proto je hodnocení dopadů strategických rozhodnutí důležité a podstatné pro správnou volbu strategie. Fotr (2012) uvádí tři aktivity, které zahrnuje hodnocení strategie. Jedná se o prověřování podkladů použitých pro zpracování strategického plánu, srovnávání očekávaných výstupů se skutečností a specifikaci korekčních akcí, které vrátí výkonnost do plánovaných rozmezí.

Hodnocení a výběr variant strategie je náročný proces, který využívá zkušenosti, znalosti a intuici hodnotitelů s podporou počítačových modelů. Podle Fotra (2012) by měl tento proces splňovat určité požadavky. Například se jedná o přibližně stejnou míru podrobnosti zpracování variant strategie, jasný soubor kritérií hodnocení, hodnocení každé varianty strategie při všech scénářích, důležité je také respektování hranice přijatelnosti rizika. Co se týče souboru kritérií, měl by vždy zahrnovat kritéria umožňující hodnotit ekonomické efekty, růstový potenciál, zdrojovou náročnost, míru flexibility a velikost podstupovaného rizika.

Vlastní hodnocení a výběr strategie se provádí buď expertně na základě zkušeností strategického týmu, nebo uplatněním jednoduché metody vícekritériálního hodnocení variant. Model vícekritériálního hodnocení variant strategie znázorňuje obr. 2.4 Hodnocení a výběr strategických variant.



Obr. 2.4 Hodnocení a výběr strategických variant (zdroj: Fotr, 2012)

### 3 Charakteristika zkoumané firmy

Následující kapitola se zabývá základní charakteristikou společnosti. Uvedené informace byly získány z interních zdrojů podniku a informací dostupných na internetových stránkách.

**Název:** Vesna Interiors, s. r. o.

**Sídlo:** tř. Masarykova 1194, 698 01 Veselí nad Moravou

**Jednatel:** Ing. Antonín Příkaský

**Společník:** Ing. Jiří Čulík



Společnost Vesna Interiors, s. r. o. sídlí ve městě Veselí nad Moravou. Byla založena v roce 1998. Firma se zabývá výrobou nábytku. Jedná se převážně o zakázkovou výrobu nábytku a kompletaci interiérových celků pro vybavení hotelů, restaurací, barů, státních institucí, kanceláří, rodinných domů, bankovních ústavů.

Cílem společnosti je orientace na zahraniční investory a zahraniční trh. Proto v současné době rozvíjí své aktivity ve velké míře i u zahraničních investorů. Předností firmy je vypracování výkresové dokumentace, která je velmi důležitá pro realizaci a dokončování zakázek s precizním provedením všech detailů interiérového vybavení objektů, použití kvalitních materiálů, poskytování vysokých garancí na provedení dílo, individuální přístup k zákazníkovi, stabilní partnerství, kreativitu a charakterní jednání.

Firma si zakládá na pečlivém výběru dodavatelů, ať již z hlediska kvality, dopadu na životní prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví. Čímž zajišťuje jak zlepšování vlastní jakosti nabízených služeb, environmentálního profilu společnosti ve vztahu k životnímu prostředí, tak i neustálé zvyšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví.

Předmětem podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojářství,
- truhlářství, podlahářství.

Organizační struktura je uvedena v příloze č. 1 Organizační struktura firmy.

Firma se podílela na vybavení několika hotelů, škol a institucí:

- hotely:
  - Praha: Grand Hotel Bohemia, Hotel Holiday Inn, Hotel Marriott, Hotel Yasmin,
  - Holandsko: Hotel Drachten, Hotel Stein, Hotel Wolvega,
  - Švýcarsko: Hotel Crowne Plaza
  - Irsko: Hotel White s. Dublin.
- školy:
  - Aula a Centrum informačních technologií VŠB-TU Ostrava,
  - Masarykova univerzita v Brně,
  - Mahenova knihovna v Brně,
  - Právnická fakulta Univerzity Karlovy v Praze,
  - Fakulta informačních technologií VUT v Brně,
  - Konzervatoř Plzeň – dům hudby,
  - Centrum VUT, Brno,
  - Justiční škola Kroměříž,
  - Akademie věd v Praze,
- instituce:
  - Zastupitelský úřad ČR v Brazílii,
  - Zastupitelský úřad v Tbilisi, Gruzie,
  - Generální konzulát ČR v Doněcku, Ukrajina,
  - Styčná kancelář Priština, Kosovo,
  - Český dům, Moskva,
  - Zastupitelský úřad v Pchjongjang, Severní Korea,
  - Zastupitelský úřad v Tel Avivu, Izrael,
  - Okresní soud Hodonín,
  - Nejvyšší správní soud v Brně,
  - Zastupitelský úřad v Římě, Itálie,
  - Parlament České republiky,
  - Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha,
  - Okresní soud Zlín, Třebíč,
  - Krajský soud Brno.

## **4 Strategická analýza firmy**

### **4.1 Analýza vnějších vlivů z makroprostředí**

Jedná se o analýzu vlivů, které působí na podnik z vnějšku. Makroprostředí je prostředí, které je stejné pro všechny podnikatelské subjekty. Firma tyto faktory nemůže sama ovlivnit. Pomocí PEST analýzy budou zaznamenány nejdůležitější faktory z oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické.

#### **Politické faktory**

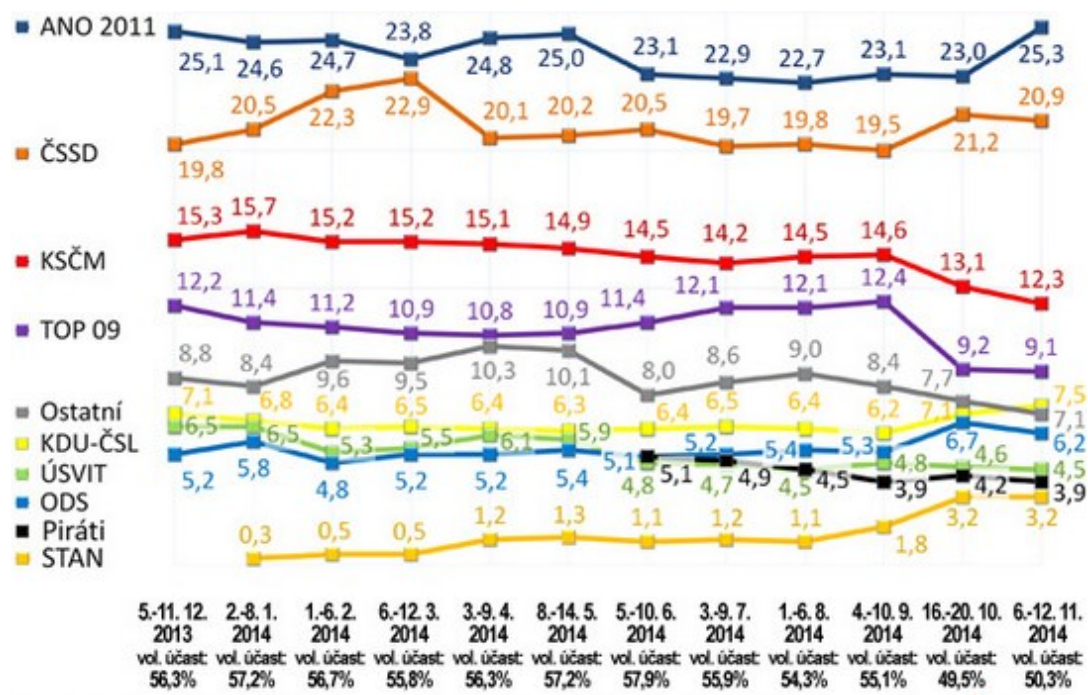
Politické prostředí je jednou z důležitých podmínek rozvoje podnikání a může mít dopad na mnoho důležitých oblastí pro podnikání. Vliv státu na podnikání představují vydané zákony a kontrola, která souvisí s jejich dodržováním. Firmy se musí řídit legislativou a politikou danou státem, ve kterém podnikají. Vstup České republiky do Evropské unie měl vliv na tuzemské podniky, které se tak musely přizpůsobit právu EU.

Firma Vesna Interiors je společností s ručením omezením, proto se při podnikání řídí Zákonem o obchodních korporacích, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014 a nahradil tak zrušený obchodní zákoník. Jednání společnosti musí být v souladu se zákoníkem práce, zákonem o dani z příjmu, zákonem o dani z přidané hodnoty, zákonem o účetnictví, zákonem o ochraně životního prostředí a zákonem o ochraně spotřebitele.

Česká republika je parlamentní demokracií. O složení vlády rozhodují voliči jednou za čtyři roky ve volbách. Volební systém je založen na principech poměrného zastoupení. Politická situace se může měnit díky střídání vlád. Pravicové strany (ODS, TOP 09, Hnutí ANO) podporují volný trh, minimalizaci kompetencí státu a snížení inflace. Naopak levicové strany (ČSSD, KSČM) se zaměřují na sociální politiku, státní ochránářství a snížení nezaměstnanosti.

Nejvyšší zisk volebních preferencí získalo Hnutí ANO s hodnotou 25,3 %, jak zaznamenala společnost SANEP v rámci pravidelných průzkumů. Hnutí ANO podporuje podnikání malých a středních podniků především ve snaze zmenšování role státu. Klade si za cíl usnadnění zaměstnávání lidí, přístup k informacím a méně byrokracie. Byla vytvořena strategie podpory MSP, která přináší 10 bodů na podporu malého a středního podnikání vytvořené na základně zkušeností a inspirace ze zahraničí. Sociální demokraté z dlouhodobého pohledu setrvávají na své průměrné hodnotě, což lze označit za určitou stagnaci voličské podpory. Mezi programové priority ČSSD patří i podpora regionálních

fírem a vytváření nových pracovních míst pro obyvatele Jihomoravského kraje. Třetí nejsilnější stranou je KSČM, jejíž preference mírně poklesly, přesto si však udržuje svou pozici. KSČM se věnuje podpoře konkurenceschopnosti drobného a malého podnikání. Ve většině krajů došlo k posílení pozice strany v zastupitelstvech, proto je možnost tento záměr lépe prosadit v konkrétních podmínkách. Na čtvrtém místě se umístila pravicová strana TOP 09. Vývoj preferencí znázorňuje obrázek 4.1 Volební preference.

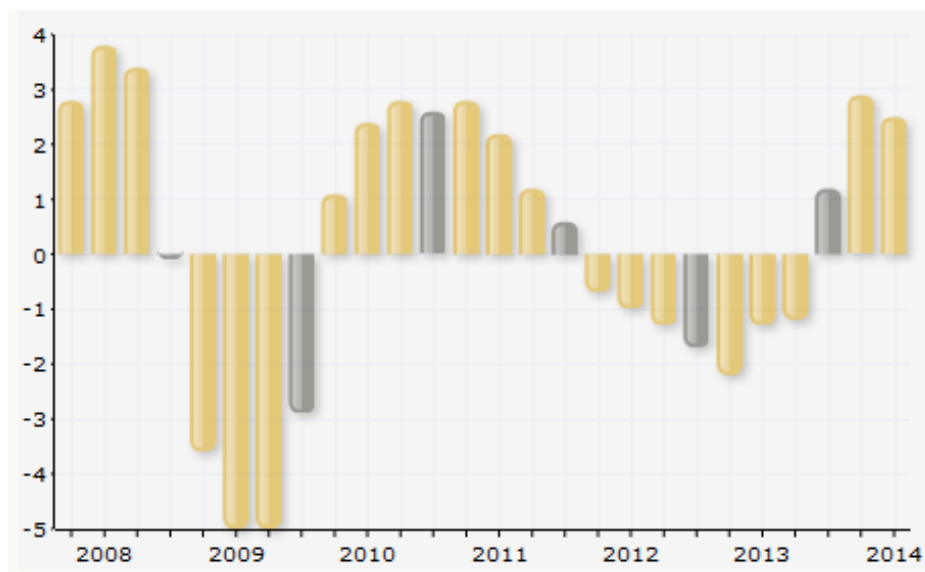


Obr. 4.1 Volební preference (zdroj: [www.sanep.cz](http://www.sanep.cz))

### Ekonomické faktory

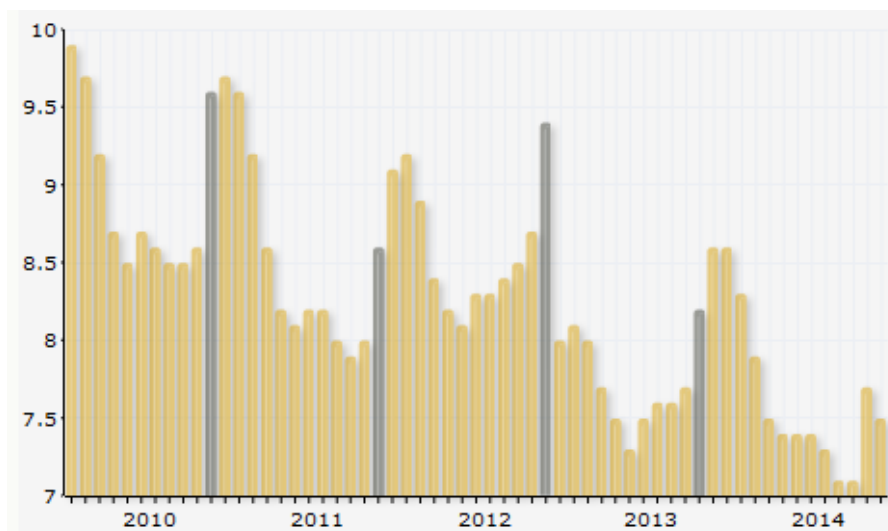
Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na určitém území v daném období. Jak ukazuje obrázek 4.2 Vývoj HDP meziročně v %, HDP v roce 2014 celkově vzrostlo o 2,4 %. K celkovému růstu ekonomiky přispěl zahraniční obchod. Na celkovém růstu HDP se podílel především zpracovatelský průmysl. Dále se dařilo stavebnictví, zemědělství, obchodu a pohostinství a odvětví služeb. Investice směřovali zejména do dopravních prostředků, strojního vybavení, budov a staveb. Podle Ministerstva financí se pro rok 2015 předpokládá růst ekonomiky o 2,7 %. V roce 2016 by růst reálného HDP mohl nepatrně zpomalit na 2,5 %. V obou letech by měl být růst tažen především domácí poptávkou.





Obr. 4.2 Vývoj HDP meziročně v % (zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz))

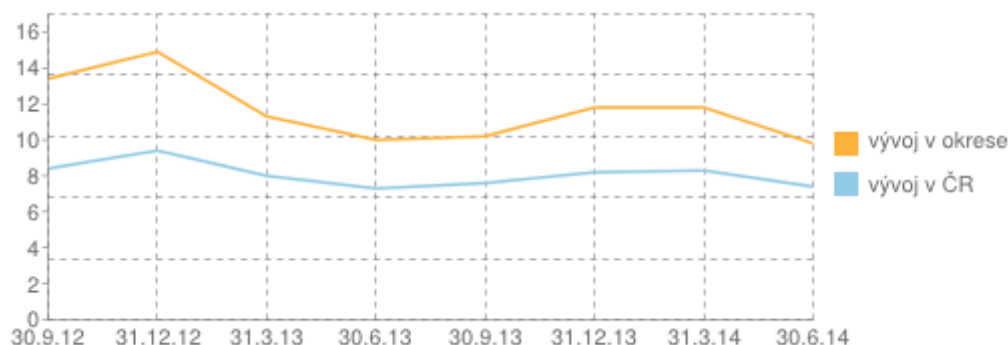
Co se týče nezaměstnanosti, v celoevropském srovnání patří Česká republika k zemím, kde je míra nezaměstnanosti jedna z nejnižších. Nejvíce pracovních míst přibývá v průmyslu, zejména ve zpracovatelském. Vývoj míry nezaměstnanosti zaznamenává obrázek 4.3 Míra nezaměstnanosti v %. V únoru 2015 nezaměstnanost v ČR poklesla na 7,5%, v meziročním srovnání se jedná o 77 000 osob.



Obr. 4.3 Míra nezaměstnanosti v % (zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz))

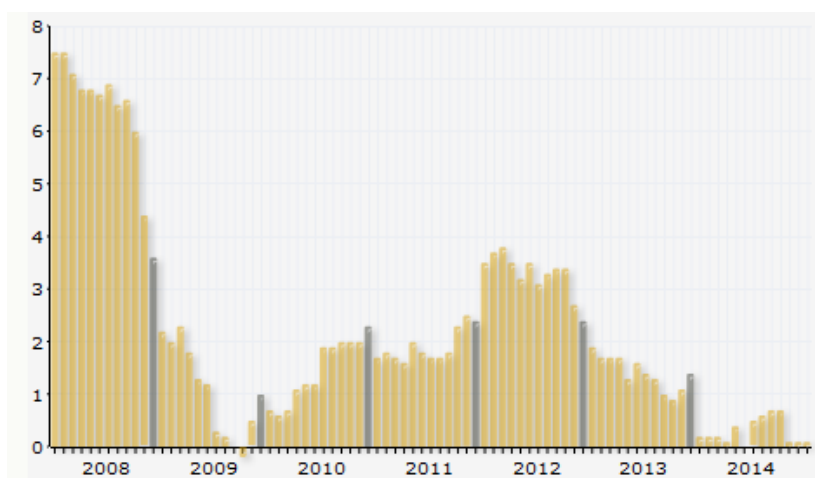
Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na konci června 2014 dosáhl podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji 7,89 %. Z vývojového hlediska nezaměstnanost v JMK od propuknutí krize od roku 2009 klesá. Právě krize měla velký vliv na nezaměstnanost, kdy podniky byly nuceny propouštět své zaměstnance. Také ve společnosti Vesna Interiors, s. r. o. krize zapříčinila propouštění několika pracovníků.

V okrese Hodonín dosáhl podíl nezaměstnaných osob nejvyšší hodnoty v roce 2010 a to 16,4 %. Od té doby postupně míra nezaměstnanosti klesá a v roce 2014 byla na hodnotě 9,80 %, viz obrázek 4.4 Vývoj nezaměstnanosti v okrese Hodonín.



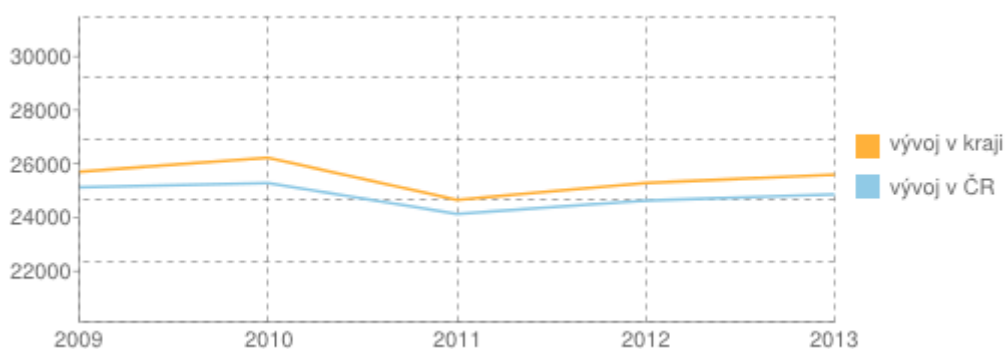
Obr. 4.4 Vývoj nezaměstnanosti v okrese Hodonín (zdroj: [www.odhadonline.cz](http://www.odhadonline.cz))

Inflace obecně znamená růst cenové hladiny v čase. Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Vývoj meziroční inflace znázorňuje obrázek 4.5 Meziroční inflace v %. Podle údajů Českého statistického úřadu spotřebitelské ceny v únoru 2015 vzrostly proti lednu o 0,2 %. Meziroční růst spotřebitelských cen byl v únoru 0,1 %. Největší vliv na zvyšování cenové hladiny měly ceny alkoholických nápojů, tabáku a bydlení. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti předchozím 12 měsícům byla v únoru 2015 0,3 %. Pro ekonomiku a podnikání je prospěšná inflace, která je vyrovnaná. Důvodem je pravidlo, při kterém s rostoucí cenovou hladinou klesá poptávka po zboží. Jak ukazuje obrázek, v době ekonomické krize v roce 2008 mohla být poptávka po výrobcích firmy menší než v roce 2014, kdy inflace nedosahovala vysokých hodnot.



Obr. 4.5 Meziroční inflace v % (zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz))

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. V roce 2013 činila průměrná mzda v České republice 25 128 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 16 Kč (0,1 %). V Jihomoravském kraji průměrná mzda v roce 2013 činila 25 592 Kč, medián mezd činil 22 044 Kč, viz obrázek 4.6 Průměrné mzdy v JKM. Z dlouhodobého hlediska je průměrná mzda v kraji lehce nad průměrem mezd v České republice.



Obr. 4.6 Průměrné mzdy v JMK (zdroj: [www.odhadonline.cz](http://www.odhadonline.cz))

### Sociální faktory

Počet obyvatel České republiky v roce 2014 vzrostl na 10 538 300 osob. Podle údajů Českého statistického úřadu je meziroční přírůstek o 25 900 osob nejvyšší od roku 2010. Za tímto růstem obyvatel je především migrace. Dalším faktorem ovlivňujícím nárůst počtu obyvatel je počet živě narozených dětí. Průměrný věk obyvatel je 41,7 let, z toho podíl seniorů ve věku 65 a více se pohybuje kolem 17,8 %.

Na území Jihomoravského kraje žije zhruba 1,17 mil. obyvatel. Tento počet se neustále zvyšuje. Populace v kraji postupně stárne, postupně se zvyšuje průměrný věk obyvatel. Podle výsledků VŠPS tvoří využitelnou pracovní sílu v kraji 597 000 osob, meziročně se objem pracovní síly zvýšil.

### Technologické faktory

Jedním z významných faktorů, které ovlivňují chod podniků, jsou informační technologie. Téměř všechny podnikatelské subjekty používají počítač s připojením k internetu. Díky ICT dochází k vylepšování komunikace a šíření informací v rámci podniku i mezi ostatními společnostmi.

Technologické prostředí se neustále vyvíjí. Dostupnost moderních technologií je předpokladem k posílení konkurenceschopnosti firmy. Zastaralé a opotřebované stroje nejsou

tolik výkonné, proto jsou často nahrazovány novými a výkonnějšími stroji a zařízeními. Společnost Vesna Interiors, s. r. o. pravidelně investuje finanční prostředky do zařízení, zejména do NC strojů, pomocí nichž probíhají hlavní operace ve výrobě. Důležitou součástí nových technologií jsou inovace. Jedná se o zdokonalení a zavedení něčeho nového.

#### **4.2 Analýza vnějších vlivů z mikroprostředí**

Pomocí analýzy vnějších vlivů z mikroprostředí zjistíme konkurenci v rámci odvětví, ve kterém společnost působí. Jedná se o pět základních konkurenčních sil, jejichž intenzita působení určuje ziskovost v odvětví. Při analýze je použit Porterův model pěti sil.

##### **Hrozba nástupu substitučních výrobků**

V nábytkářském průmyslu je výhodou a zároveň i nevýhodou množství materiálů, ze kterých společnosti vyrábí své výrobky. Zákazníci tak mají na výběr širokou škálu různých produktů a mohou si vybírat podle svých přání. Firma Vesna Interiors, s. r. o. se zabývá především výrobou dřevěného nábytku. Hrozbu představuje změna preferencí zákazníků, kteří se rozhodnou koupit nábytek z jiného materiálu. Toho mohou využít firmy vyrábějící nábytek například z hliníku, litiny, plastu, ratanu, skla, kovu a výrobky z kombinací více materiálů apod.

##### **Hrozba nástupu nových konkurentů**

V odvětví nábytkářského průmyslu dominují zejména mikropodniky, ale i velcí výrobci. Malé firmy většinou působí jako subdodavatelé větších výrobců a vyrábějí například komponenty a polotovary pro konečnou úpravu a montáž nábytku. Vstup do odvětví není ovlivněn žádnými bariérami, proto pro nově vnikající podnik není problém zde začít podnikat. Záleží na podniku, zda dokáže nabídnout kvalitní výrobky za přijatelné ceny a udržet se na trhu. Firma Vesna Interiors, s. r. o. působí na trhu již několik let a má své zákazníky na tuzemském trhu i zahraničí. Další konkurence v podobě nové firmy v odvětví by ji neměla výrazně ohrozit.

##### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jak již bylo zmíněno, společnost si zakládá na výběru svých dodavatelů. Dodavatele firmy můžeme rozdělit do skupin dodavatelů technologií, dodavatele materiálů a dodavatele kancelářských potřeb.

#### **a) dodavatelé technologií**

Správné technologie jsou při výrobě nábytku důležitou součástí. Firma průběžně zavádí nové technologie za účelem poskytování kvalitních produktů svým zákazníkům. Jako dodavatele potřebných strojů a zařízení firma využívá nabídky společnosti Tekma.

Společnost **Tekma, spol. s r. o.** se sídlem v Brně svým klientům nabízí profesionální řešení, nové stroje a technologická zařízení, reaguje na potřeby a nové trendy jednotlivých oblastí českého a slovenského dřevozpracujícího průmyslu. Mezi produkty firmy patří balící stroje, testovací linky pro průmysl, automatické montážní linky, výroba jednoúčelových zařízení, CNC dřevoobráběcí technika, pily a frézky, lisy a brusky, automatizované výrobní linky atd.

#### **b) dodavatelé materiálu**

Dodavatelé jsou vybíráni systematickým výběrem, který je založen na principu dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráce. Důraz je kladen na kvalitu dodávek. Při dodávkách materiálu společnost využívá nabídku několika firem.

Společnost **JAF HOLZ spol. s r. o.** je členem rakouské skupiny Frischeis, která působí v současnosti ve 14 zemích. Firma se zabývá prodejem materiálů na bázi dřeva. Zaměřuje se na nábytkářský průmysl, výrobce dřevostaveb a všeobecné stavebnictví. Mezi nabízený sortiment patří dřevěné konstrukce a výrobky, krovy, latě, deskový materiál, podlahový materiál, lišty a ostatní dřevěné výrobky a zboží.

Obchodní společnost **Demos trade, a. s.**, se sídlem v Ostravě, se specializuje na dodávky plošných materiálů, nábytkového kování a nábytkových hran. Zaměřuje se na ucelené dodávky materiálu určeného pro své zákazníky. Mezi nabízený materiál patří laminované desky, pracovní kuchyňské desky, dekorativní materiál, dýhované desky, umělý kámen, dřevotřískové desky, překližkové desky a konstrukční materiály.

Společnost **Hranipex, a. s.** vznikla v roce 1993 a patří k významným evropským výrobcům a distributorům nábytkových hran. Zabývá se výrobou designových, lamino, dýhových a PP laser hran na nábytek. Dále nabízí tavné, disperzní, montážní a konstrukční lepidla, čisticí prostředky a elektronická rozstříkovací zařízení.

**Kili, s. r. o.** je významnou společností s hlavním zaměřením na prodej materiálů pro výrobu nábytku, vybavování interiérů a realizaci staveb. Do sortimentu firmy patří lamino desky, lesklé desky, dveřní pláště, překližkové desky, MDF desky, dýhové desky,

dřevotřískové desky, stavebně konstrukční desky, lamináty a kompaktní desky, hrany, pracovní desky a kuchyňská dvířka. Důraz je kladen na kvalitu vzorkoven, kde si mohou zákazníci vybírat z velkého množství materiálů pro výrobu nábytku a stavebnictví.

Společnost **Schachermayer** je rodinnou firmou se sídlem v Hostivicích. Jedná se o velkoobchod pro řemeslo, průmysl a obchod. Nabízí nábytkové a stavební kování, osvětlení, sestavené spotřebiče, dřezy a baterie, spojovací a upevňovací materiál, průmyslovou chemii, hotové stavební díly, skladové vybavení a transportní zařízení, nářadí, dřevoobráběcí a kovoobráběcí stroje. V současnosti působí v Evropě jako hlavní obchodní partner pro řemeslo, zpracování dřeva a kovu, průmysl a obchod.

Firma **OKENTĚS, spol. s r. o.** působí na trhu od roku 1992. V sortimentu firmy se nachází těsnicí prvky oken, dveří, vrat a bezbariérových vstupů, kování, pěny, tmely a lepidla, dále sortiment pro truhláře, stolaře, stavební firmy a řemeslné obchody. Kvalita většiny nabízených výrobků je potvrzena renomovanými českými i zahraničními zkušebnami.

Společnost **Drakona, s. r. o.** se sídlem v Brně nabízí svým zákazníkům prodej dřevoobráběcích a kovoobráběcích nástrojů, broušení obráběcích nástrojů včetně úprav a povlakování, výrobu nástrojů na zakázku.

**ZLÍNPROFI, s. r. o.** je ryze českou obchodní společností, jež vznikla z obchodní společnosti JOB-servis v roce 1990. Zabývá se prodejem profesionálního nářadí, elektrického, pneumatického a dalšího spotřebního materiálu. Mimo to poskytuje na dodávané výrobky záruční a pozáruční servis a provozuje půjčovnu strojů a zařízení.

**Sklenářství Franek, s. r. o.** je rodinnou firmou s tradicí se sídlem v Kunovicích. Provádí veškeré sklenářské práce. Vyrábí dvojskla, trojskla, výlohy, schodiště, provádí broušení a kalení skla, zasklívání ohnivzdorných keramických skel, fazetování, rámování, vrtání otvorů a další.

#### **c) dodavatelé kancelářských potřeb**

**SMERO, spol. s r. o.** je přední českou společností působící od roku 1998 v oblasti dodávek kancelářských potřeb firmám a institucím. Zajišťuje velkoobchodní prodej papíru, drogerie, kancelářských potřeb, obalových materiálů a nábytku. V nabídce se nachází psací potřeby, děrovačky, sešívačky a potřeby pro archivaci. Dodávky zboží provádí vlastním vozovým parkem, případně využitím vybraných logistických firem.

Společnost **PAPERA, s. r. o.** je dodavatelem kancelářských potřeb, nábytku, občerstvení, úklidových a hygienických produktů pro kanceláře, školy a provozy. Firma vznikla v roce 1994 a sídlí ve Svitavách. Nabízí kancelářskou techniku a příslušenství, potřeby pro třídění a archivaci, papíry, obálky, bloky, školní potřeby, hygienické a provozní prostředky.

Dále firma spolupracuje při zakázkách s dodavateli:

- sedacího nábytku:
  - LD seating, s. r. o.,
  - TON, a. s.,
  - RIM-CZ spol. s r. o.,
  - BN Office Solution,
  - EDEL – nábytek, spol. s r. o.,
  - Vitra – Designpropaganda designový nábytek,
  - KONSEPTI, spol. s r. o.,
- kovového nábytku:
  - TechnoBank, s. r. o.,
  - ENPRAG, s. r. o.,
- matrací:
  - Metarasso Slovakia, s. r. o.,
  - Matrace Unar.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci mají silný vliv zejména na vyjednávací sílu o ceně. Očekávají od výrobku určitou kvalitu za jimi přijatelnou cenu. Firma Vesna Interiors, s. r. o. se zabývá převážně zakázkovou výrobou nábytku, proto má zákazníky mezi institucemi či jedinci, kteří hledají originalitu, které je dosahováno prostřednictvím návrhů architektů a designerů. Zákazníky firmy z velké části (90 %) tvoří společnosti z podnikatelského a státního sektoru, zbývající část tvoří soukromý sektor.

Zákazníky společnosti je možné rozdělit podle zakázek do skupin:

- státní instituce, kanceláře, bankovní ústavy,
- hotely, restaurace, bary,
- rodinné domy a jednotlivci.

Společnost má své zákazníky v České republice i v zahraničí. Firma má vypracované postupy o tvorbě cen pro různé skupiny zákazníků. Dále má vypracovanou směrnici „Péče o zákazníka“, pomocí níž stanovuje postupy a zásady pro provádění, posuzování a řešení nespokojeností zákazníků. Součástí směrnice je i hodnocení spokojenosti zákazníka.

### **Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty**

V současné době se na tuzemském trhu vyskytuje velké množství nábytkářských firem a řetězců prodávajících nábytek. Konkurence přichází nejenom ze strany českých firem, ale také nábytkářských řetězců jako jsou společnosti IKEA, SCANTO, ASKO. Podle statistik prodej českého nábytku trvale klesá, proto se firmy v rámci přežití snaží prosadit v zahraničí. Hlavním důvodem, proč se na našem trhu daří zahraničním řetězcům, je fakt, že tyto společnosti lákají své zákazníky na snížené ceny svých produktů. Může se tak stát, že právě nižší cena výrobků je vykoupena nízkou kvalitou materiálů a provedenou prací.

**IKEA** je švédská nábytkářská firma, která se zaměřuje na výrobu a prodej levného nábytku a bytových doplňků. Vlastní a provozuje síť prodejen v Evropě, Asii, USA a Austrálii. Vizí společnosti je „přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí“. Proto nabízí široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovolit co nejvíce lidí. Bylo potřeba, aby společnost optimalizovala celý proces od vývoje po prodej, budovala dlouhodobé vztahy s dodavateli, investovala do vysoce automatizované výroby a vyráběla velké objemy. Finanční politika IKEA Group vychází z principu, že růst je třeba zajistit pomocí vlastních zdrojů. Většinu zisku společnost investuje zpět do stávajících i nových obchodních domů, do vývoje výrobků, udržitelných řešení a do trvalého snižování cen výrobků. V roce 2014 činily celkové tržby 28,7 miliard euro. Společnost provozovala celkem 315 obchodních domů ve 27 zemích.

**SCANTO Nábytek, s. r. o.** je součástí německého koncernu Höffner, který patří k největším prodejcům nábytku v Evropě. Vizí společnosti je poskytnout zákazníkům služby, které povedou k jejich spokojenosti po všech stránkách. Společnost nabízí kompletní sortiment bytového nábytku, který zahrnuje obývací stěny, sedací soupravy, pohovky, konferenční stolky, ložnice, matrace, rošty, dětské pokoje, kuchyně, jídelny, židle, stoly, kancelářský a koupelnový nábytek a další kuchyňské i bytové doplňky. Mezi své přednosti společnost řadí:

- příznivé ceny a dobrou kvalitu,
- široký výběr nábytku, bytových doplňků a dekoračních předmětů,



- cenovou garanci (zaručuje, že stejné zboží ve stejné kvalitě zákazníci nekoupí v jiné kamenné prodejně v ČR výhodněji),
- sortiment ihned na skladě,
- nabídka rozmanitého designu nábytku.

Společnost **ASKO-NÁBYTEK, s. r. o.** vstoupila na český trh v roce 1991. Cílem společnosti je splnit přání všech zákazníků, proto byl v roce 2009 spuštěn internetový obchod pro pohodlnější nákup zákazníků, pro které je vzdálenost prodejen příliš velká. Od poloviny roku 2011 patří společnost k podnikové skupině PORTA, která sídlí v německém městě Porta Westfalica. Tímto převzetím došlo ke změnám ve vedení společnosti a také ke zlepšení služeb zákazníkům. Všechny prodejny nabízí široký sortiment nábytku v moderním i klasickém provedení. Dále nabízí úplný nábytkářský sortiment včetně kancelářského nábytku a bytových doplňků. Mezi nabízené služby patří splátkový prodej, poradenství, zákaznický servis, doprava, montáž atd.

Jako konkurenci z jiných nábytkářských firem uvádím ty, které se nacházejí na Hodonínsku a jsou tak z geografického hlediska blízko společnosti Vesna Interiors, s. r. o.

Společnost **LOŽNICE MIREAL, a. s.** je jedním z předních českých výrobců postelí a ložnicového nábytku se sídlem ve Veselí nad Moravou. Výrobky převážně z bukového a dubového dřeva, případně z dýhovaných materiálů, splňují kvalitativní, technické a hygienické parametry a odpovídají nejprísnějším požadavkům českých i evropských norem. Firma propaguje citlivý přístup k ekologii. Kromě ložnicového nábytku se společnost zabývá výrobou nábytku na zakázku, výrobou kancelářského nábytku z masivu nebo dýhy, nábytku pro domácnosti (obývací stěny, předsíně, šatníky, skříňové systémy), výrobou hotelového nábytku a vybavení hotelových pokojů, dopravou a montáží nábytku.

Společnost **BMB, s. r. o.** je ryze českou nábytkářskou firmou se sídlem ve Ždánicích. Vyrábí kvalitní nábytek s osobitým designem ve vlastní továrně se 70 zaměstnanci. Firma je držitelem certifikátu Česká kvalita. K výrobě nábytku využívají nejmodernější postupy a technologie. Disponují technologií, která umožňuje tvarově opracovávat masivní dílce, dílce z laminofolie s rádiusovými hranami a oblými rohy. Hlavní produkce je směřována do oblasti sériové výroby bytového a ložnicového nábytku. Dále se zabývají zakázkovou výrobou a výrobou nábytku pro hotelový program. Materiály jsou nakupovány od renomovaných českých i zahraničních firem a splňují evropské normy kvality a nezávadnosti. Společnost má

své zákazníky po celé České republice, část produkce je exportována i do vybraných zemí EU.

Společnost **ŠANTAVÝ INTERIÉRY** se sídlem ve Strážnici se zabývá zakázkovou výrobou nábytku pro domy, kanceláře, hotely a restaurace. Také realizuje výrobu ložnic, kuchyní, pokojů a koupelen. Firma si zakládá na výrobě nejvyšší kvality, čímž se chtějí odlišit od konkurence.

#### **4.3 Interní analýza**

Při interní analýze společnosti je poukázáno na hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Rovněž zahrnuje finanční analýzu firmy.

##### **Hmotné zdroje**

Firma Vesna Interiors, s. r. o. investuje velké prostředky do nejmodernějších zařízení. Díky tomu všechny rozhodující operace ve výrobě probíhají na NC strojích, což má rozhodující význam pro kvalitu výrobků, ale také pro produktivitu a tím konkurenceschopnost produktů. Kromě NC strojů firma pořídila linku pro nanášení laků s UV vytvrzováním od výrobce Cefla finishing.

Průběžné zavádění nových technologií a postupů je předpokladem pro poskytování neustále kvalitnějších produktů zákazníkům. Dalším důvodem je snižování negativních dopadů na životní prostředí a zlepšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V roce 2014 firma pořídila nové technologie v objemu cca 13 000 000 Kč bez DPH. Část zdrojů na tyto stroje byla získána z Operačního programu podnikání a inovace. Investiční záměr byl realizován s předpokladem nárůstu zakázek v delším časovém intervalu. V současné době probíhají realizace projektu v objemu cca 700 000 EUR. V jednání jsou další kontrakty.

##### **Nehmotné zdroje**

Společnost je certifikovaná od roku 2004. Nástrojem k dosažení spokojenosti svých zákazníků, zajištění ochrany a šetrného přístupu k životnímu prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců firma zavedla a používá certifikované systémy:

- systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009/ ISO 9001:2008,
- systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005/ ISO 14001:2004,

- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle standardu ČSN OHSAS 18001:2008/ BS OHSAS 18001:2007.

### **Lidské zdroje**

Zaměstnanci firmy se účastní přípravy a realizace interiérového vybavení pro cílové zákazníky. Všichni zaměstnanci také komunikují s investory, architekty a dodavateli. V současné době firma zaměstnává 89 zaměstnanců, z toho 69 v odborných profesích ve výrobě a 20 administrativních pracovníků. Technickou přípravu výroby zabezpečuje 8 pracovníků a údržbě se věnují 4 pracovníci. Firma provádí veškeré práce svou vlastní kapacitou. V případě realizace větších zakázek jsou schopni organizačními opatřeními zvýšit stav pracovníků z okruhů prověřených subdodavatelů o cca 30 až 50 pracovníků. V případě využití subdodavatelů firma vybírá ze seznamu prověřených dodavatelů s ohledem na lokalitu výstavby.

Společnost od zaměstnanců očekává důsledné dodržování pravidel stanovených systémem jakosti, environmentu a BOZP a souvisejícími normami řízení, osobní zodpovědnost za provedenou práci, trvalé zlepšování odborných dovedností a znalostí a aktivní účast na preventivní činnosti v rámci každého útvaru.

Nyní firma žádá o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečujících vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst v Jihomoravském kraji II“. Jelikož firma v současné době má i zahraniční partnery a účastní se mezinárodních výstav, je především postavením na trhu donucena ke zlepšení jazykové vybavenosti pracovníků jak z technické přípravy výroby, tak managementu. Pokud chce být firma konkurenčně schopná i v zahraničí, musí investovat prostředky i do vzdělávání zaměstnanců.

### **Finanční analýza**

Na základě informací získaných z rozvahy a výkazu zisků a ztrát byla provedena finanční analýza. Z důvodu dostupnosti dat je srovnáván rok 2013 s rokem 2012. Výpočty finančních ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 2 Finanční analýza firmy.

Skupina ukazatelů rentability přináší základní obraz o efektivitě podnikání. Platí zde pravidlo, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím líp. Z tabulky č. 4.1 Ukazatele rentability můžeme vyčíst, že ukazatele rentability mají většinou klesající trend. Důvodem je výrazně nižší zisk v roce 2013, oproti roku 2012. Rozdíl činí 2 354 tisíc Kč.

Ukazatel	2012	2013
Rentabilita vloženého kapitálu	2,699 %	1,397 %
Rentabilita vložených celkových aktiv	2,410 %	0,204 %
Rentabilita vlastního kapitálu	5,133 %	0,352 %
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	5,023 %	0,196 %
Rentabilita tržeb	1,129 %	0,096 %

Tab. 4.1 Ukazatele rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti dávají firmě informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Jak vyplývá z tabulky č. 4.2 Ukazatele zadluženosti, celková zadluženost firmy ve sledovaných obdobích měla klesající tendenci. To je dáno tím, že mezi lety 2012 a 2013 klesla hodnota cizích zdrojů o 22 583 tisíc Kč. U koeficientu zadluženosti je optimálním stav, když je hodnota vlastních zdrojů vyšší než hodnota zdrojů cizích. Ve firmě Vesna Interiors, s. r. o. byla v roce 2012 i 2013 hodnota cizích zdrojů vyšší než vlastních zdrojů, což není příliš uspokojující. Ukazatel úrokového krytí dosahoval v roce 2012 hodnoty 338,041 % a v roce 2013 se snížil na 112,691 %. Opakem ukazatele celkové zadluženosti je koeficient samofinancování, jejich součet dává 100 %. V roce 2012 byla jeho hodnota 37,029 %. V roce 2013 dosahoval hodnoty 44,689 %, což je důsledkem poklesu cizích zdrojů v tomto roce.

Ukazatel	2012	2013
Celková zadluženost	62,971 %	55,311 %
Koeficient zadluženosti	170,059 %	123,769 %
Úrokové krytí	338,041 %	112,691 %
Koeficient samofinancování	37,029 %	44,689 %

Tab. 4.2 Ukazatele zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku splácet své závazky. Jak je uvedeno v tabulce č. 4.1 Ukazatele likvidity, v roce 2012 byla běžná likvidita firmy Vesna Interiors, s. r. o. na hodnotě 1,467. V roce 2013 hodnota ukazatele dosahovala 1,553, čímž se dostala do rozmezí doporučených hodnot. Pohotovná likvidita firmy se v obou sledovaných letech pohybovala v přijatelných hodnotách, které vypovídají o dobrém stavu. V roce 2012 to bylo 1,169 a v roce 2013 činila 1,091. Co se týče okamžité likvidity podniku, díky záporným hodnotám pohotových platebních prostředků, dosahovala v obou obdobích nepříznivých hodnot.

Ukazatel	2012	2013
Běžná likvidita	1,467	1,553
Pohotová likvidita	1,169	1,091
Okamžitá likvidita	-0,010	-0,212

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

### 4.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, které mohou firmu ovlivnit z vnějšku. Analýza je sestavena na základě výsledku předešlých analýz a ostatních dostupných informací. K jednotlivým faktorům analýzy jsou přiřazeny body a váhy ve škále od 1 do 10. V případě bodů hodnota 10 bude znamenat největší míru důležitosti. U váhy bude hodnota 10 znamenat, že faktor má největší význam pro odvětví, ve kterém společnost působí. Po přiřazení bodů a váhy ke každému faktoru bude proveden součin bodů s váhami a sečteny všechny součiny ve skupině faktorů. Následně bude proveden průměr součinů. Body a váhy jsem přidělovala na základě vlastního uvážení.

Za silné stránky společnosti jsou považovány kvalitní výrobky, které firma poskytuje svým zákazníkům a široký sortiment nabízených výrobků, proto byly tyto faktory ohodnoceny vysokou hodnotou. Na kvalitu produktů mají vliv i dlouhodobé zkušenosti pracovníků. Tito pracovníci jsou pro firmu důležitou součástí. Několikaletá tradice existence firmy zajišťuje společnosti dobrou image firmy a své postavení na trhu. Postupným prosazováním se mimo hranice České republiky má společnost své zákazníky i v zahraničí. Na pracovišti panují velmi dobré neformální vztahy, to však nepovažuji za důležité z hlediska fungování firmy a prosazení firmy na trhu. Silné stránky vyjadřuje tabulka 4.4 Silné stránky podniku.

<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Kvalitní výrobky	10	10	100
Dobré postavení na trhu	8	9	72
Dlouhodobé zkušenosti zaměstnanců	6	7	42
Dobrá platební schopnost	8	7	56
Image firmy	7	7	49
Široký sortiment nabízených výrobků	9	10	90
Neformální vztahy	4	3	12
Zahraniční zákazníci	8	8	64
<b>Celkem</b>	-	-	<b>475</b>

Tab. 4.4 Silné stránky podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi slabé stránky firmy patří vysoké náklady na přepravu. S tím úzce souvisí i geografická poloha firmy. Tím, že se firma Vesna Interiors, s. r. o. nachází v Hodonínském okrese, mají své dodavatele převážně z Jihomoravského kraje. Odběratele není dost možné si vybírat, jelikož mají své zákazníky v celé republice i v zahraničí, což sebou přináší právě vyšší náklady na přepravu. Ve firmě se nenachází marketingové oddělení. Sice firma má hodně zakázek, ale případná reklama a propagace by mohla přilákat další. Viz tabulka 4.5 Slabé stránky podniku.

<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Vysoké náklady na přepravu	8	7	56
Vzdálenost odběratelů	6	6	36
Absence marketingového oddělení	7	8	56
Geografická poloha firmy	5	8	40
<b>Celkem</b>	-	-	<b>188</b>

Tab. 4.5 Slabé stránky podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Možné příležitosti jsou uvedeny v tabulce 4.6 Příležitosti podniku. Veřejné zakázky mohou představovat zdroj zisku a jsou tak pro firmu velkou příležitostí. Rozšíření produktového portfolia a proniknutí na nové trhy by znamenalo získání nových zákazníků a zajištění jejich spokojenosti. Krokem vpřed je modernizace, díky které může firma vyrábět kvalitní výrobky rychleji. Příležitostí mohou být také dotace z Evropských fondů.

<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Veřejné zakázky	7	8	56
Spokojenost zákazníků	8	7	56
Proniknutí na nové trhy	7	9	63
Modernizace	6	7	42
Dotace z Evropské unie	6	4	24
Rozšíření produktového portfolia	7	8	56
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>297</b>

Tab. 4.6 Příležitosti podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby přicházející z okolí nemůže podnik přímo ovlivnit, jedná se například o nedostatek kvalifikované pracovní síly, snížení poptávky po výrobcích firmy, zdražování energií nebo zvyšování DPH. Problémem může být odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenčním firmám, čímž mohou pracovníci odnést část know-how firmy. Jako hrozba se může jevit vstup nového konkurenta do odvětví. Jelikož v nábytkářském průmyslu se vyskytuje mnoho firem, nový podnik by neměl negativně ovlivnit již existující firmy. Výčet hrozeb je uveden v tabulce 4.7 Hrozby podniku.

<b>Hrozby</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Vstup nového konkurenta na trh	6	8	48
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	7	8	49
Odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenční firmě	8	8	64
Snížení poptávky po výrobcích	6	7	42
Zdražování energií	4	4	16
Zvyšování DPH	4	2	8
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>227</b>

Tab. 4.7 Hrozby podniku (zdroj: vlastní zpracování)

### Vyhodnocení SWOT analýzy:

- silné stránky:  $475 : 8 = 59,4$
- slabé stránky:  $188 : 4 = 47$
- příležitosti:  $297 : 6 = 49,5$
- hrozby:  $37,8 : 6 = 37,8$

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že ve společnosti převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Pro společnost se nabízí využití **strategie SO**. Jedná se o ofenzivní strategii, kde je důležité využít silné stránky k zužitkování všech příležitostí. Tato strategie vymezuje žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje. V případě firmy Vesna Interiors, s. r. o. se jedná zejména o rozšíření trhu s orientací na zahraniční trhy. Bližší informace k návrhu strategií jsou uvedeny v kapitole 5 Vyhodnocení, návrhy a doporučení.

### 4.4 GE matice

GE matice je analytickou technikou používanou k hodnocení postavení podniku v určitém oboru. Na vodorovné ose matice je hodnocena konkurenční síla firmy, na svislé ose se nachází atraktivita oboru. Ke každému faktoru je přiřazena určitá váha, podle jeho důležitosti. Součet všech hodnot váhy je roven 1. Dále jsou jednotlivé faktory obodovány na stupnici 1 (minimum) až 5 (maximum). Vynásobením váhy a hodnocení a následným sečtením získáme vážený průměr faktorů pro konkurenční sílu a atraktivitu oboru. Váhy a hodnocení jsem rovněž rozdělila podle vlastního uvážení. Výsledné hodnoty jsou naneseny do grafu s maticí.

Po udělení váhy a hodnocení faktorům atraktivity odvětví, nejvyšší hodnotu získal faktor velikost trhu. Následují faktory technická náročnost a síla konkurence. I když konkurence přímo neohrožuje existenci podniku, je důležité brát ji jako možné nebezpečí. Legislativní aspekty firma nemůže přímo ovlivnit. V konečném důsledku mohou pro podnik znamenat příležitost i hrozbu.

Mezi méně ohodnocené faktory patří vliv na životní prostředí. Společnost Vesna Interiors, s. r. o. si zakládá na pozitivním vztahu k životnímu prostředí. Dalším faktorem je cenová stabilita, která se snaží o minimalizaci cenových výkyvů a zabránění neočekávaných cenových šoků, jež by mohly negativně působit na firmu. Faktor sezónnost trhu v nábytkářském průmyslu nehraje důležitou roli, proto je také jeho hodnota nejnižší. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v tabulce 4.8 Atraktivita odvětví.



Atraktivita odvětví	Váha	Hodnocení	Součin
Velikost trhu	0,15	5	0,75
Tempo růstu	0,1	5	0,5
Ziskovost oboru	0,1	4	0,4
Síla konkurence	0,15	4	0,6
Technologická náročnost	0,15	4	0,6
Vliv na životní prostředí	0,1	3	0,3
Legislativní aspekty	0,1	4	0,4
Cenová stabilita	0,1	3	0,3
Sezónnost trhu	0,05	2	0,1
Celkem	1	-	<b>3,95</b>

Tab. 4.8 Atraktivita odvětví (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi faktory konkurenční síly získal v součinu nejvyšší hodnotu faktor znalost trhu a zákazníka. Jelikož se firma zabývá především zakázkovou výrobou nábytku, je třeba znát přesná přání a požadavky svých zákazníků. Hodnoty 0,6 dosahují faktory vnímaná hodnota výrobku zákazníkem, kvalita dodavatelů a inovační potenciál firmy. Pro firmu je důležité, jak její výrobky vnímají zákazníci. Spokojení zákazníci mohou nepřímou formou dělat firmě reklamu. Co se týče kvality dodavatelů, firma si zakládá na pečlivém výběru dodavatelů. Jedná se o hledisko kvality, dopadu na životní prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví. Viz tabulka 4.9 Konkurenční síla podniku.

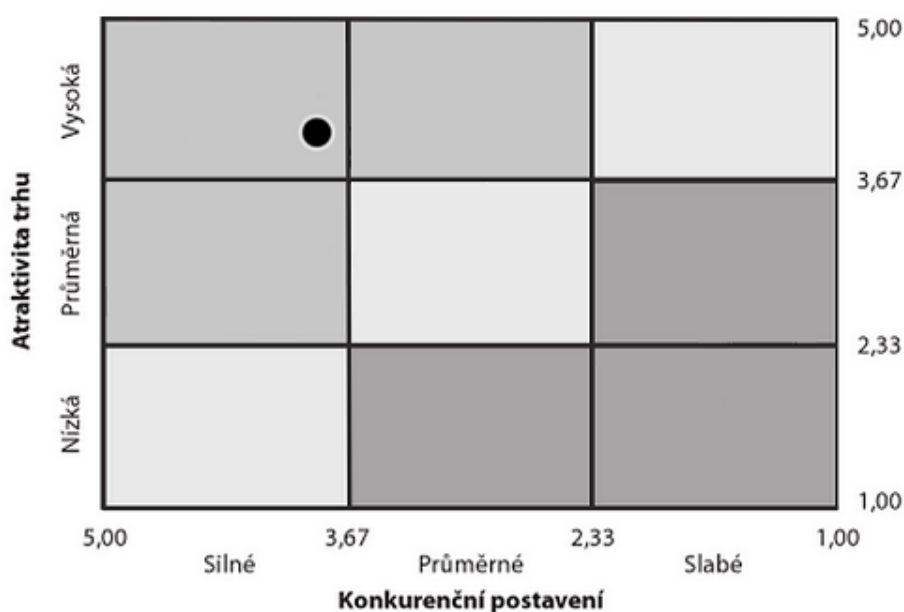
Konkurenční síla	Váha	Hodnocení	Součin
Podíl na trhu	0,15	3	0,45
Vnímaná hodnota výrobku zákazníkem	0,15	4	0,6
Znalost trhu a zákazníka	0,2	5	1
Kvalita dodavatelů	0,15	4	0,6
Kvalita managementu	0,1	3	0,3
Inovační potenciál	0,15	4	0,6
Ziskovost ve srovnání s průměrem oboru	0,1	2	0,2
Celkem	1	-	<b>3,75</b>

Tab. 4.9 Konkurenční síla podniku (zdroj: vlastní zpracování)

### Vyhodnocení GE matice:

- atraktivita odvětví: 3,95
- konkurenční síla: 3,75

Dosazení výsledků faktorů atraktivity odvětví a konkurenční síly do matice znázorňuje obr. č. 4.7 Výsledná GE matice. Výsledné hodnoty se nacházejí v políčku 1, které se vyznačuje vysokou atraktivitou trhu a silným konkurenčním postavením. Doporučenou strategií v tomto poli je strategie: **Investovat do rozvoje**. Podrobněji jsou návrhy ke strategii rozpracovány v následující kapitole.



Obr. 4.7 Výsledná GE matice (zdroj: vlastní zpracování podle Blažkové, 2007)

## **5 Vyhodnocení, návrhy a doporučení**

Tato kapitola je věnována formulaci návrhů strategií na základě předchozích analýz. Nejprve bude formulována vize, poslání a cíle společnosti, na které by se společnost měla zaměřit v následujících letech. Formulace strategie je vyústěním předešlých analýz. Doporučuje se, aby podnik generoval několik alternativ, z nichž bude vybrána finální strategie. Navržená strategická opatření by podle mého názoru mohla dopomoci ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Ze strategií budou použity strategická opatření na základě výsledků SWOT analýzy. Opatření se budou zaměřovat na využití silných stránek k zužitkování naskytnutých příležitostí. Další strategické opatření vychází z výsledků GE matice, jedná se o strategii investování do rozvoje firmy.

### **Vize**

Vizí společnosti Vesna Interiors, s. r. o. je stát se prosperující a dynamicky se rozvíjející společností v oblasti nábytkářského průmyslu. To vše pomocí dosažení spokojenosti našich zákazníků, výrobou kvalitních produktů a motivací pracovníků.

### **Poslání**

Naším posláním je prostřednictvím pečlivě vybraných materiálů vyrábět kvalitní výrobky a poskytovat služby ke spokojenosti našich zákazníků.

### **Cíle podniku**

Podkladem pro tvorbu strategických cílů bylo využito výsledků strategické analýzy podniku. Jako základní cíle jsem definovala:

- zlepšení propagace firmy,
- budování image firmy,
- orientace na zahraniční trh,
- diferenciací výrobků, odlišení se od nabídky konkurence,
- rozšíření produktového portfolia.

### **Strategické opatření č. 1: Strategie rozvoje trhu**

Rozvoj trhu znamená, že společnost bude prodávat stávající výrobky na nových trzích, což je i cílem společnosti. Tato strategie sebou nese určité riziko v podobě nepřijetí výrobků

zákazníky. Firma by se měla zaměřit na hledání nových tržních segmentů, na kterých neexistují právní omezení, a je jistota, že trh není daným výrobkem přesycen.

Při vstupu na nový trh firma nemůže využívat své konkurenční výhody nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Snahou je zpřístupnit výrobky novému segmentu zákazníků. Jednou z cest, jak se dostat do povědomí potenciálních odběratelů je rozšíření či zlepšení distribučních cest nebo formou propagace.

Distribuční cestou se rozumí pokrytí potřeb cílového zákazníka. Představuje způsob, jakým se produkt přemísťuje z místa vzniku do místa spotřeby.

K rozvoji trhu patří také vhodně zvolená propagace. Je to možnost, jak se společnost může dostat do povědomí zákazníků a zvýšit tak svou aktivitu na trhu. V současné době firma jako jeden z prostředků propagace využívá internetové stránky [www.vesnainteriors.cz](http://www.vesnainteriors.cz), kde návštěvníci naleznou stručnou charakteristiku firmy, seznam uskutečněných zakázek, certifikáty, kterými firma disponuje, technologie, reference s fotografiemi uskutečněných zakázek a kontaktní údaje. Ukázka současných internetových stránek se nachází v příloze č. 3 Internetové stránky firmy Vesna Interiors, s. r. o. Firma má své stránky zaregistrované v internetových katalozích. Další formou propagace je zasílání nabídek stávajícím i potenciálním zákazníkům.

### **Doporučení**

V dnešní době internet nabízí mnoho možností a je dostupný téměř všem. Jelikož jsou internetové stránky firmy jednoduché a neposkytují mnoho informací, navrhuji, aby byly obohaceny o další informace, které by potenciálním zákazníkům usnadnily rozhodování. Jednalo by se zejména o přehled výrobků a služeb, které společnost vyrábí. Možností je také rozšíření o internetový obchod.

Co se týče internetových stránek, doporučuji doplnit texty na stránky. Jedná se o aktualizaci v sekci Novinky, kde jsou poslední zprávy z minulého roku, což nemusí působit dobře. V sekci O společnosti a Technologie se nachází málo textu, který návštěvníkům stránek nic moc neřekne. Bylo by vhodné rozepsat například případovou studii o provedených realizacích. Dále položky v hlavním menu se špatně zobrazují a stránky jsou poněkud zastaralé, proto navrhuji redesign webu s novou grafikou, která návštěvníky zaujme. Cena úpravy stránek by se měla pohybovat do 50 000 Kč. Případné doplnění textů by si společnost mohla upravit sama na vlastní náklady.

Jako další možnost zviditelnění se nabízí inzerce v tisku a propagace v televizi. I nadále musí zůstat kvalita distribuovaných výrobků a servis na stejné úrovni, čímž si firma udrží dobré jméno mezi svými dosavadními odběrateli a na trhu jako celku. Také se tím vyhne konfliktu v cenovém boji v porovnání s levnou, ale méně kvalitní prací konkurence.

### **Strategické opatření č. 2: Diferenciace produktů**

Z výsledků SWOT analýzy se nabízí strategie diferenciace. To znamená, že společnost nadále bude rozvíjet a rozšiřovat sortiment produktů. Snahou firmy by mělo být nabídnout zákazníkovi výrobek, který konkurence nemá a nemůže snadno napodobit. Vzhledem k zakázkové výrobě budou výrobky zcela přizpůsobeny požadavkům zákazníků.

Předpokladem úspěchu je použití kvalitních materiálů a zpracování. Pomocí neustálé inovace technologií a nákupem nové a modernější techniky může být dosaženo kratšího intervalu výroby produktů. Pro firmu je zásadní udržet si kvalifikované a loajální pracovníky se zkušenostmi, proto je na místě tyto pracovníky náležitě motivovat a odměňovat.

Pokud se společnosti podaří dostatečně odlišit od konkurenčních firem, odměnou může být udržení současných zákazníků i získání nových. Firma tak může dále rozšiřovat pole své působnosti a upevňovat si svoji pozici na trhu.

Jelikož nemám dostatek informací a podrobně neznám okolnosti, nemůžu přesně určit nákladovost na realizaci.

### **Doporučení:**

- monitorování výrobků a cen konkurence,
- modernizace strojů a výroby,
- motivace zaměstnanců,
- udržet image firmy,
- nadále vyrábět kvalitní produkty.

### **Strategické opatření č. 3: Získání dotací z Evropské unie**

Evropská unie podporuje rozvoj malých a středních podniků prostřednictvím svých operačních programů. Tím dochází k posilování regionálních ekonomik a celkovému zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR. Investiční dotace se mohou týkat materiálně-technického vybavení, budování podnikatelských objektů, nákupu strojů a vybavení. Firma Vesna Interiors, s. r. o. by se týkal Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tento program podporuje širokou škálu inovačních, výzkumných

a rozvojových aktivit. Podnik tak může rozvíjet své podnikatelské aktivity tak, aby došlo ke zvýšení konkurenční výhody.

### **Doporučení**

Podnik by měl sledovat vyhlašování výzev a případně podle potřeby na tyto výzvy reagovat. Případné získané finanční prostředky by mohly posloužit ke koupi nových strojů a zařízení, vybavení a k celkovému rozšíření podniku.

Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost nabízí několik variant programů. Vhodné programy, o které by se společnost Vesna Interiors, s. r. o. mohla ucházet, jsou následující:

- program Inovace:
  - dotace na: výrobní technologie včetně nehmotného majetku a investic do nemovitostí,
  - výše dotace: 1 - 150 mil. Kč.,
  - termín vyhlášení výzvy: květen 2015,
- program ICT a sdílené služby:
  - dotace na: mzdy a investice do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
  - výše dotace: 1 – 200 mil. Kč.,
  - termín vyhlášení výzvy: květen 2015,
- program Technologie:
  - dotace na: nákup strojů a vybavení včetně SW a patentových licencí,
  - výše dotace: 0,5 – 20 mil. Kč,
  - termín vyhlášení výzvy: květen 2015,
- program Školící střediska:
  - dotace na: výstavba či rozvoj vzdělávacího střediska, včetně vybavení,
  - výše dotace: 0,5 – 50 mil. Kč,
  - termín vyhlášení výzvy: květen 2015,
- program Marketing:
  - dotace na: účast na zahraničním veletrhu či výstavě,
  - výše dotace: 0,3 – 150 mil. Kč,
  - termín vyhlášení výzvy: květen 2015.

## 6 Závěr

Strategické řízení se netýká pouze velkých společností. Mělo by být praktikováno i menšími podniky. V současné době je právě strategickému řízení v podnicích přikládána velká váha. Všechny společnosti by měly znát faktory, které mohou ovlivňovat jejich podnikání. Ať už se jedná o vlivy působící z okolí nebo faktory uvnitř firmy. Právě k rozpoznání a zhodnocení důležitosti těchto faktorů působících na podnik slouží strategická analýza.

Cílem práce bylo provedení strategické analýzy firmy Vesna Interiors, s. r. o., jež se zabývá výrobou a implementací nábytku. V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy týkající se problematiky. Následoval popis firmy a provedení strategické analýzy. Ta se skládala z externí a interní analýzy. V případě externí analýzy byla využita PEST analýza a Porterův model pěti sil. Interní analýza zahrnovala analýzu zdrojů včetně finanční analýzy. Na základě výsledků a z dostupných informací byla vytvořena SWOT analýza a GE matice.

Po vyhodnocení analýz jsem identifikovala vlivy, které ovlivňují podnik, silné a slabé stránky firmy a možné příležitosti a hrozby. Navrhla jsem vizi, poslání a cíle, které by měly přispět k efektivnímu podnikání. Z analýzy vyplynulo, že firma nabízí široké portfolio kvalitních výrobků. Na základě toho bylo navrženo strategické opatření směřující k rozvoji trhu se zaměřením na propagaci firmy na tuzemském i zahraničním trhu. Jako další strategické opatření byla zvolena strategie diverzifikace produktů a odlišení se tak od konkurence. Posledním strategickým návrhem byla možnost získání dotací z Evropské unie.

Při zpracování práce jsem vycházela z dostupných dat a informací. Dále jsem se snažila využít všech znalostí získaných při studiu na vysoké škole. Výsledky práce, návrhy a doporučení by podle mého názoru mohly být pro firmu Vesna Interiors, s. r. o. přínosné. K zajištění úspěšného podnikání by každá firma měla mít vypracovanou svou strategickou analýzu.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc: Rubico, 2006. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6
- [4] FOTR, Jiří. et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [6] JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. Vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [10] KONEČNÝ M. a M. Gregušová. *Strategický management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, fakulta strojní, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.
- [11] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [12] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza. 2. přeprac. vyd.* Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 8073572192.



[15] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

[16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

[17] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

[18] VEBER, Jaromír et al. *Management*. 2 vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Internetové zdroje**

[19] ARLINE, Katherine. *PEST Analysis: Definition, Examples & Templates* [online]. 2014. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

[20] ASKO-NÁBYTEK. O společnosti ASKO – NÁBYTEK [online]. 2014. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek>

[21] BMB. O nás a kontakt [online]. 2014. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://bmb.cz/o-nas-kontakt/>

[22] BUSINESSVIZE. *BCG – matice, která určí směr vašemu businessu* [online]. 2011. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

[23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_k\\_30\\_cervnu\\_2014](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_30_cervnu_2014)

[24] DEMOS. *O společnosti* [online]. 2010. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.demos.cz/o-spolecnosti/spolecnost.html>

[25] FIRMY. *Schachermayer* [online]. 2015. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/167257-schachermayer-hostivice.html>

[26] HANIPEX. *Profil společnosti* [online]. 2013. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hranipex.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

- [27] IKEA. *Informace o společnosti* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: [http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about-the-ikea-group/company-information/#key-figures](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about-the-ikea-group/company-information/#key-figures)
- [28] IPODNIKATEL. *SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti* [online]. 2011. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [29] JETMANOVÁ, B. *Benchmarking – Methods of Raising Company Efficiency by Learning from the Best-In-Class*. 2011, č. 1 [cit. 2015-01-11]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1346061131\\_aaa9/2011\\_01\\_jetmarova.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1346061131_aaa9/2011_01_jetmarova.pdf)
- [30] KILI. *Historie* [online]. 2013. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.kili.cz/historie/>
- [31] KURZYCZ. *Inflace – 2015, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. 2015. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [32] KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015* [online]. 2015. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [33] MAINARDES E., FERREIRA J., RAPOSO M. *Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students?* 2014, roč. 17, č. 1 [cit. 2015-01-11]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1395653307\\_ca41/04\\_Strategy+And+Strategic+Management+Concepts.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1395653307_ca41/04_Strategy+And+Strategic+Management+Concepts.pdf)
- [34] MAKOS, Jim. *Understanding Pest Analysis with Definitions and Examples* [online]. 2013. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- [35] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce – leden 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- [36] ODHADONLINE. *Statistické informace: Hodonín (okr. Hodonín)* [online]. 2015. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.odhadonline.cz/odhad-statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-hodonin-okr-hodonin/#nezamestnanost>
- [37] OKENTĚS. *Profil firmy OKENTĚS pro řemesla a obchod* [online]. 2015. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z:

<http://www.okentes.cz/inshop/scripts/shop.aspx?action=ViewTemplate&Path=StaticPages\profil>

[38] PAPERÁ. *O nás* [online]. 2014. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <https://www.papera.cz/predstaveni-firmy/>

[39] PODNIKATOR. *Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?* [online]. 2012. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>

[40] PODNIKATOR. *Principy strategického myšlení* [online]. 2012. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16566/Principy-strategickeho-mysleni>

[41] PRO-DOMA. *JAF HOLZ* [online]. 2014. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.prodoma.cz/vyrobce-51-jaf-holz.html>

[42] SANEP. *Volební preference* [online]. 2014. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.sanep.cz/pruzkumy/volebni-preference-listopad-2014-publikovano-14-11-2014/>

[43] SCONTO NÁBYTEK. *O nás* [online]. 2014. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/o-nas/>

[44] SKLENÁŘSTVÍ FRANEK. *O nás* [online]. 2014. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.franek-sklenarstvi.cz/cs/node/1>

[45] SMERO. *Společnost SMERO, spol. s r. o.* [online]. 2013. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [http://www.smero.cz/htm/eshop.php?goto=kdo\\_jsme](http://www.smero.cz/htm/eshop.php?goto=kdo_jsme)

[46] SOVOVÁ, Jana. *Poměrová analýza* [online]. 2012. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pomerova-analyza/>

[47] SURVIVAL KIT. *(Nezaměstnanost* [online]. 2014. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://survival.rrajm.cz/cz/survival-kit/i-jizni-morava-geografie-pracovni-sila-ekonomika/nezamestnanost/>

[48] VESNAINTERIORS. *Technologie* [online]. 2008. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vesnainteriors.cz/technologie.php>

[49] ZLÍNPROFI. *Kdo jsme* [online]. 2010. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.zlinprofi.cz/cti/65/kdo-jsme/>

## Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie
JMK	Jihomoravský kraj
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MDF	středně hustá vláknitá deska
MSP	malé a střední podniky
NC	Numerical control
Obr.	obrázek
SANEP	Středisko analýz a empirických průzkumů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
Tab.	tabulka
VŠPS	výběrové šetření pracovních sil

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Bc. Tereza Daňková

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1 BCG matice

Obr. 2.2 GE matice

Obr. 2.3 Ansoffova matice

Obr. 2.4 Hodnocení a výběr strategických variant

Obr. 4.1 Volební preference

Obr. 4.2 Vývoj HDP meziročně v %

Obr. 4.3 Míra nezaměstnanosti v %

Obr. 4.4 Vývoj nezaměstnanosti v okrese Hodonín

Obr. 4.5 Meziroční inflace v %

Obr. 4.6 Průměrné mzdy v JMK

Obr. 4.7 Výsledná GE matice

## **Seznam tabulek**

Tab. 4.1 Ukazatele rentability

Tab. 4.2 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity

Tab. 4.4 Silné stránky podniku

Tab. 4.5 Slabé stránky podniku

Tab. 4.6 Příležitosti podniku

Tab. 4.7 Hrozby podniku

Tab. 4.8 Atraktivita odvětví

Tab. 4.9 Konkurenční síla podniku

## **Seznam vzorců**

- 2.1 Ukazatel rentability vloženého kapitálu
- 2.2 Ukazatel rentability celkových vložených aktiv
- 2.3 Ukazatel rentability vlastního kapitálu
- 2.4 Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů
- 2.5 Ukazatel rentability tržeb
- 2.6 Obrátka celkových aktiv
- 2.7 Doba obratu aktiv
- 2.8 Obrat zásob
- 2.9 Doba obratu zásob
- 2.10 Doba obratu pohledávek
- 2.11 Doba obratu závazků
- 2.12 Celková zadluženost
- 2.13 Koeficient zadluženosti
- 2.14 Úrokové krytí
- 2.15 Koeficient samofinancování
- 2.16 Běžná likvidita
- 2.17 Pohotová likvidita
- 2.18 Okamžitá likvidita



## **Seznam příloh**

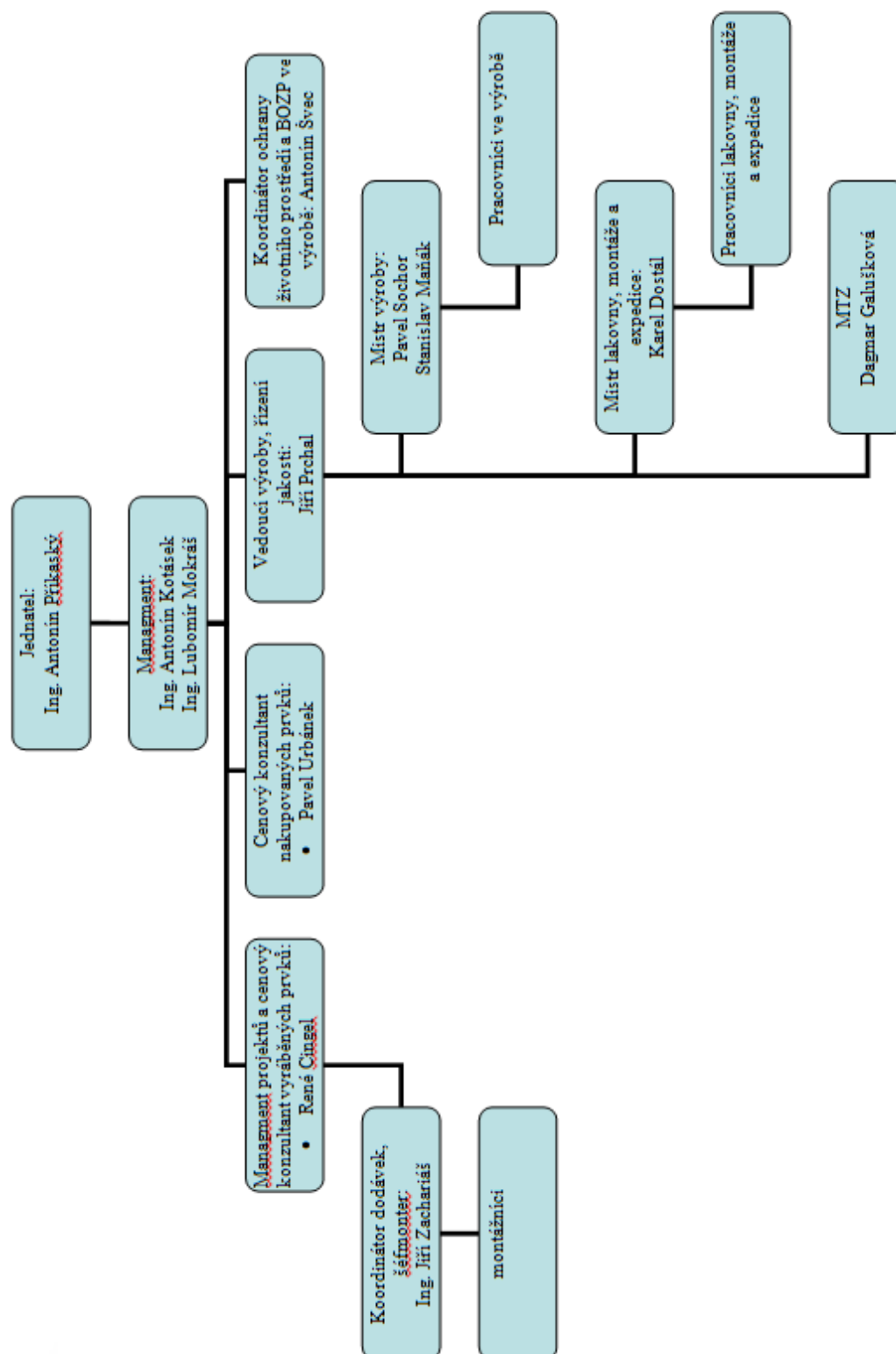
Příloha č. 1    Organizační struktura firmy

Příloha č. 2    Finanční analýza firmy

Příloha č. 3    Internetové stránky firmy Vesna Interiors, s. r. o.

## Přílohy

### Příloha č. 1 Organizační struktura firmy



## **Příloha č. 2 Finanční analýza firmy**

### **Ukazatele rentability**

$$ROI (2012) = \frac{2\,528 + 1\,062}{133\,007} \cdot 100 = 2,699 \%$$

$$ROI (2013) = \frac{174 + 1\,371}{110\,598} \cdot 100 = 1,397 \%$$

$$ROA (2012) = \frac{3\,206}{133\,007} \cdot 100 = 2,410 \%$$

$$ROA (2013) = \frac{226}{110\,598} \cdot 100 = 0,204 \%$$

$$ROE (2012) = \frac{2\,528}{4\,925} \cdot 100 = 5,133 \%$$

$$ROE (2013) = \frac{174}{49\,425} \cdot 100 = 0,352 \%$$

$$ROCE (2012) = \frac{2\,528}{409 + 49\,251 + 667} \cdot 100 = 5,023 \%$$

$$ROCE (2013) = \frac{174}{36\,241 + 49\,425 + 3\,503} \cdot 100 = 0,195 \%$$

$$ROS (2012) = \frac{2\,528}{223\,859} \cdot 100 = 1,129 \%$$

$$ROS (2013) = \frac{174}{180\,439} \cdot 100 = 0,096 \%$$

### **Ukazatele zadluženosti**

$$Celková zadluženost (2012) = \frac{83\,756}{133\,007} \cdot 100 = 62,971 \%$$

$$Celková zadluženost (2013) = \frac{61\,173}{110\,598} \cdot 100 = 55,311 \%$$

$$Koefficient zadluženosti (2012) = \frac{83\,756}{49\,251} \cdot 100 = 170,059 \%$$

$$Koefficient zadluženosti (2013) = \frac{61\,173}{49\,425} \cdot 100 = 123,769 \%$$

$$\text{Úrokové krytí (2012)} = \frac{2\,528 + 1\,062}{1\,062} \cdot 100 = 338,041 \%$$

$$\text{Úrokové krytí (2013)} = \frac{174 + 1\,371}{1\,371} \cdot 100 = 112,691 \%$$

$$\text{Koefficient samofinancování (2012)} = \frac{49\,251}{133\,007} \cdot 100 = 37,029 \%$$

$$\text{Koefficient samofinancování (2013)} = \frac{49\,425}{110\,598} \cdot 100 = 44,689 \%$$

### **Ukazatele likvidity**

$$\text{Běžná likvidita (2012)} = \frac{82\,523}{56\,257} = 1,467$$

$$\text{Běžná likvidita (2013)} = \frac{56\,291}{36\,241} = 1,553$$

$$\text{Pohotová likvidita (2012)} = \frac{82\,523 - 16\,748}{56\,257} = 1,169$$

$$\text{Pohotová likvidita (2013)} = \frac{56\,291 - 16\,761}{36\,241} = 1,091$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2012)} = \frac{-577}{56\,257} = -0,010$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2013)} = \frac{-7\,678}{36\,241} = -0,212$$

### Příloha č. 3 Internetové stránky firmy Vesna Interiors, s. r. o.

